الشخصيات

آل ألكورن: كبير مهندسى شركة أتارى، الذى صمم جهاز Pong (بونج) وعين جوبز بالشركة.

جيلبرت أميليو: أصبح المدير التنفيذى لشركة أبل عام ١٩٩٦، واشترى شركة نيكست (NeXT)، وأعاد جوبز للشركة مرة أخرى.

بيل أتكينسون: من أقدم موظفى شركة أبل، وهو من قام بتصميم رسومات نظام تشغيل Macintosh (ماكنتوش).

كريسان برينان: زميلة جوبز فى مدرسة هومستيد الثانوية، والتى أنجب منها بعد ذلك ابنته ليزا.

ليزا برينان - جوبز: ابنة جوبز وكريسان برينان، ولدت عام ١٩٧٨، وأصبحت فيما بعد كاتبة بمدينة نيويورك.

نولان بوشنيل: مؤسس شركة أتارى، ومثل جوبز الأعلى فى مجال الأعمال.

بيل كامبل: مدير تسويق شركة أبل خلال فترة عمل جوبز الأولى فيها وعضو مجلس إدارتها وكاتم سر جوبز بعد عودته للشركة عام ١٩٩٧.

إدوين كاتمول: مؤسس شركة بيكسار (Pixar)، ثم أصبح بعد ذلك أحد المسئولين التنفيذيين بشركة ديزنى.

كوبون تشينو: أحد معلمى فلسفة الزن بكاليفورنيا والذى أصبح بعد ذلك مرشد جوبز الروحى.

لى كلو: عبقرى الدعاية الذى ابتكر إعلان شركة أبل "١٩٨٤" وعمل مع جوبز طوال ثلاثة عقود.

ديبورا "ديبى" كولمان: مديرة فريق تطوير جهاز Mac (ماك) السابقة التى تولت إدارة مصانع شركة أبل.

تيم كوك: مدير تشغيل شركة أبل الهادئ الرزين الذى عينه جوبز عام ١٩٩٨، والذى خلفه فى منصب المدير التنفيذى فى أغسطس ٢٠١١.

إيدى كيو: رئيس خدمات الإنترنت بشركة أبل، وساعد جوبز الأيمن فيما يتعلق بشركات المحتوى الإبداعى.

أندريا "آندى" كانينجهام: وكيل الدعاية بشركة ريجز ماكينا (Regis McKenna) للدعاية والإعلان والذى تولى شركة أبل خلال سنوات Macintosh (ماكنتوش) الأولى.

مايكل أيزنر: مدير شركة ديزنى التنفيذى الصارم الذى أتم صفقة شركة بيكسار ثم تصادم مع جوبز بعد ذلك.

لارى إليسون: مدير شركة أوراكل التنفيذى وصديق جوبز الشخصى.

طونى فاضل: المهندس المبتدئ الذى عينته شركة أبل عام ٢٠٠١ لتطوير جهاز iPod (آى بود).

سكوت فورستول: رئيس قسم برامج تشغيل أجهزة المحمول بشركة أبل.

روبرت فريدلاند: أحد طلبة كلية ريد، ومالك مزرعة تفاح، وهو باحث روحانى كان له تأثير على جوبز، ثم أصبح فى فترة لاحقة مديرًا لشركة تعدين.

جان لوى جاسيه: مدير فرع شركة أبل بفرنسا، وتولى إدارة قسم Macintosh (ماكنتوش) بعد فصل جوبز من العمل عام ١٩٨٥.

بيل جيتس: عبقرى الحواسب الآخر الذى ولد عام ١٩٥٥.

آندى هيرتزفيلد: مهندس برامج الحاسب المرح الودود، وهو أحد زملاء جوبز فى فريق Mac (ماك) الأصلى.

جوانا هوفمان: عضوة فريق Mac (ماك) الأصلى والتى كانت دائمًا ما تتحدى جوبز.

إليزابيث هولمز: زميلة دانييل كوتك فى كلية ريد، وإحدى أقدم موظفى شركة أبل.

رود هولت: المدخن الماركسى الشره الذى عينه جوبز عام ١٩٧٦ ليكون مهندس كهرباء مشروع Apple II (أبل ٢).

روبرت إيجر: الذى خلف آيزنر فى منصب المدير التنفيذى لشركة ديزنى عام ٢٠٠٥.

جوناثان "جونى" آيف: رئيس قسم التصميم بشركة أبل، والذى أصبح بعد ذلك شريك جوبز وكاتم أسراره.

عبد الفتاح "جون" جندلى: طالب الدراسات العليا بجامعة ويسكونسن - سورى المولد - الذى أنجب بعد ذلك ستيف جوبز ومنى سيمبسون، والذى انتهت به الحال مديرًا للأغذية والمشروبات بمطعم بومتاون بالقرب من مدينة رينو.

كلارا هاجوبيان جوبز: سليلة المهاجرين الأرمينيين، التى تزوجت من بول جوبز عام ١٩٤٦، وقاما بتبنى ستيف منذ مولده عام ١٩٥٥.

إيرين جوبز: ابنة لورين باول وستيف جوبز الوسطى.

إيف جوبز: أصغر أبناء لورين وستيف.

باتى جوبز: قام كل من بول وكلارا جوبز بتبنيها بعد سنتين من تبنيهما ستيف.

بـول رينولـد جوبز: بحار خفر السواحـل المولود فى ويسكونسن، والذى قـام مع زوجته كلارا بتبنى ستيف عام ١٩٥٥.

ريد جوبز: أكبر أبناء لورين باول، وستيف جوبز.

رون جونسون: عينه جوبز عام ٢٠٠٠ ليقوم بتطوير متاجر شركة أبل.

جيفـرى كاتزينبرج: رئيس استوديوهـات ديزنى، الذى اختلف مع أيزنـر واستقال عام ١٩٩٤ ليشارك فى تأسيس شركة دريم ووركس.

دانييل كوتك: أخلص أصدقاء جوبز بكلية ريد، ورفيقه فى رحلته إلى الهند، وأحد أقدم موظفى شركة أبل.

جون لاستير: أحد مؤسسى شركة بيكسار وعقلها المبدع.

دانل لوين: مدير التسويق الذى رافق جوبز فى شركة أبل ثم فى شركة نيكست.

مـايـك ماركـولا: أول مستثـمرى شـركة أبل الكبـار وأول رؤسائهـــا، وهـو بمثـابة الأب بالنسبة لـ جوبز.

ريجز ماكينا: عبقرى الدعاية الذى أرشد جوبز منذ بداياته وظل ناصحه الأمين.

مايك موراى: مدير تسويق قديم لمشروع Macintosh (ماكنتوش).

بـول أوتيلليني: مدير شركة إنتـل التنفيذى الذى حول جهاز Macintosh (ماكنتوش) ليعمل على رقاقات إنتل الإلكترونية، ولكنه فشل فى الحصول على صفقة iPhone (آى فون).

لوريـن باول: خريجة جامعة بنسلفانيا الذكية الـودودة، والتى عملت ببنك جولدمان ساكس ثم فى كلية ستانفورد لإدارة الأعمال، وتزوجت ستيف جوبز عام ١٩٩١.

جورج رايلى: المحامى من ممفيس وصديق جوبز.

آرثـر روك: مستثمـر كبير فى مجـال التكنولوجيا، ومن أقدم أعضاء مجلـس إدارة شركة أبل، ويعد بمثابة الأب بالنسبة لـ جوبز.

جوناثان "روبى" روبنشتاين: عمل مع جوبز بشركة نيكست، وأصبح كبير مهندسى الأجهزة الصلبة بشركة أبل عام ١٩٩٧.

مايـك سكـوت: أحضره ماركولا عام ١٩٧٧ ليكـون رئيسًا لشركة أبل فـى محاولة منه لترويض جوبز.

جـون سـكالى: مدير شركـة بيبسى الذى استقطبه جوبـز ليكون المدير التنفيـذى لشركة أبل، والذى اختلف مع جوبز وطرده من الشركة عام ١٩٨٥.

جوان شيبل جندلى سيمبسون: والدة ستيف جوبز المولودة فى ويسكونسن، والتى وضعته فى أحد الملاجئ، ووالدة "منى سيمبسون" ـ التى قامت بتربيتها بنفسها.

منى سيمبسون: أخت جوبز الشقيقة، وقد اكتشفا العلاقة بينهما عام ١٩٨٦ وأصبحا مقربين. قامـت بكتابة عدد من الروايات المستوحاة مـن شخصيات والدتها جوان (*Anywhere but Here*)، وجوبـز وابنته ليزا (*A Regular Guy*)، ووالدها عبد الفتاح جندلى (*The Lost Father*).

ألفى راى سميث: أحد مؤسسى شركة بيكسار الذى تصادم مع جوبز.

بوريل سميث: مبرمج الحاسب العبقرى، غريب الأطوار، الذى عمل ضمن فريق Mac (ماك) الأصلى. وقد أصيب بمرض الفصام فى التسعينيات.

أفاديس "آفى" تيفانيان: عمل مع جوبز وروبينستاين فى شركة نيكست، ثم أصبح كبير مهندسى البرمجة بشركة أبل عام ١٩٩٧.

جيمس فينسنت: البريطانى المحب للموسيقى، وهو أصغر شركاء لى كلو ودنكان ميلنر فى شركة الدعاية التى تعاقدت معها شركة أبل.

رون واين: قابل جوبز فى شركة أتارى، وأصبح بعد ذلك أول شركاء جوبز وزنياك فى تأسيس شركة أبل، ولكنه قرر برعونة أن يتخلى عن حصته فى حقوق الملكية.

ستيفن وزنياك: مهووس الإلكترونيات العبقرى فى مدرسة هومستيد الثانوية، الذى تمكن جوبز من تسويق لوحة الدوائر الكهربية المذهلة التى ابتكرها، وقد أصبح فيما بعد شريكًا لـ جوبز فى تأسيس شركة أبل.

مقدمة

كيف خرج هذا الكتاب إلى النور؟

فـي أوائـل صيف عام ٢٠٠٤، تلقيت اتصالاً هاتفيًا مـن ستيف جوبز، وكان عادة ما يتسم بالود تجاهى طوال سنوات معرفتنا، وكان وده يزداد أحيانًا خاصة عندما يشرع فى إطلاق منتج جديد إلى السوق ويرغب فى وضعه على غلاف مجلة تايم أو أن يظهر على قناة سى إن إن، حيث كنت أعمل، ولكننى الآن لا أعمل فى أى مـن هذه الأماكن، ولم أكن على اتصال دائم به، ولقد تحدثنا قليلاً عن معهد آسبن (Aspen Institute) الذى انضممت لـه مؤخرًا ودعوته إلى نـدوة فى حرمنا الجامعى الصيفى بكولـورادو. لقد كان متحمسًا للحضـور، كما قال، ولكنه أعلن أنه لن يصعـد إلى المنصة، فقد رغب فى الحضور ليأخذ جولة فى المعهد حتى يتسنى لنا تجاذب أطراف الحديث.

بدا طلبه غريبًا إلى حد ما، فلم أكن أعلم بعد أن الذهاب فى جولة طويلة هى طريقته المفضلة لإجراء حديث جدى، وقد تبين فيما بعد أنه يريدنى أن أكتب سيرته الذاتية. كنت قـد نشـرت لتوى سيرة حيـاة بنجامين فرانكلين كمـا كنت أكتب سيرة أخـرى عن ألبرت أينشتاين، وقد كان رد فعلى الأول هو التساؤل المصحوب بالضحك مما إذا كان رأى نفسه المكمـل البديهـى لهذه السلسلة، ولأننـى افترضت أنه لا يزال فـى منتصف مسيرة مهنية متذبذبـة ما زال أمامها الكثير من النجاحـات والإخفاقات، فقد اعترضت قائلاً إننى لن أقوم بذلك الآن ولكن ربما بعد عقد أو اثنين أو بعد تقاعده.

كنت أعرفه منذ عام ١٩٨٤، منذ أن حضر إلى مانهاتن ليتناول الغداء مع محررى مجلة تايم ليعرضـ عليهم منتجه الجديد Macintosh (ماكنتوشـ)، وفى هذه اللحظة أصبح حـاد الطباع وتحول ليهاجم مراسل المجلة؛ لأنه جرحه بقصـة أفشت الكثير من أسراره، ولكـن عندما تحدثت معه بعد ذلك، وجدت نفسـى مفتونًا، كما فعل الكثير طوال سنوات، بصلابتـه اللافتة ولقد بقينا على اتصال حتى بعـد أن فُصل من شركة أبل، وعندما كان

يشرع فى أمر ما، مثل شركة نيكست للحاسبات أو شركة بيكسار للإنتاج السينمائى، كان يعـود شعاع سحره ليتركز علىَّ، وكان يصطحبنـى إلى أحد مطاعم السوشى فى مانهاتن ليخبرنى بأن أيًّا مما كان يتحدث عنه هو أفضل شىء أنتجه فى حياته. لقد أحببته.

عندمـا عاد إلى عرش شركـة أبل، وضعناه على غلاف مجلة تايم، وبعد ذلك مباشرة بـدأ فى عرض أفكاره علىّ فيما يتعلـق بالسلسلة التى كنا نعمل عليها عن أكثر شخصيات القـرن تأثـيرًا. كان قد أطلـق حملة "فكر باختـلاف" الإعلانية، عارضًا صـورًا مصغرة للأشخاص أنفسهـم الذين فكرنا بهم، وقد وجد أن محاولـة تقييم التأثير التاريخى أمر مذهل.

منـذ أن رفضت اقتراحه عن كتابة سيرته الذاتية، كان يتصل بى بين حين وآخر، وفى مرحلـة ما بعثـت إليه رسالة إلكترونية لأتأكد، مما أخبرتنى به ابنتى، من أن شعار شركة أبل كان تخليدًا لذكرى آلان تيرنج، رائد الحاسب البريطانى الذى فك الشفرات الحربية الألمانيـة ثم انتحر عن طريق تنـاول تفاحة مسممة بالسيانيد، ولكنه رد بأنه كان يتمنى لو أنـه فكر بذلك، ولكنه لم يفعل. أحدث هذا الأمـر تحولاً فى كيفية النظر إلى تاريخ شركة أبل القديم، ووجدت نفسى أجمع الخيوط عن الموضوع تحسبًا لتأليف مثل هذا الكتاب فى أى وقت. وعندما صدرت سيرة أينشتاين الذاتية، حضر جوبز إلى جلسة توقيع الكتاب فى بالو ألتو وانفرد بى مقترحًا مرة أخرى أنه سيكون موضوعًا جيدًا.

وقـد أربكنـى إصـراره؛ فقد كان مـن المعروف أنه يحـب الخصوصيـة، ولم أكن على اعتقـاد بأنـه قرأ أيًّا من كتبى من قبل، فرددت قائـلاً إننى قد أقوم بذلك فى أحد الأيام، ولكن فى عام ٢٠٠٩ قالت لى زوجته لورين باول بخشونة: "إذا كنت تنوى تأليف كتاب عن ستيف، فمن الأفضل أن تقوم بذلك الآن"، وكان قد أخذ للتو إجازة مرضية ثانية. اعترفت لهـا بأننـى لم أكن على علم بمرضه عندمـا طرح فكرته للمـرة الأولى، فقالت إنه لا أحد يعلـم تقريبًا، وأوضحت أنه اتصل بها هاتفيًّا مباشرة قبل دخوله حجرة العمليات لإجراء جراحة لاستئصال ورم سرطانى، وأنه مازال يحتفظ بالأمر سرًّا.

قـررت حينها تأليـف هذا الكتاب، وقد فاجأنـى استعداد جوبز الفـورى لتقبل أنه لن يكـون له أى تحكم بالكتاب أو حتى الحق فى متابعـة تقدمه، حيث قال: "إنه كتابك، إننى حتى لن أقرأه". رغم ذلك، فقد بدا عليه فى وقت لاحق من هذا الخريف أنه أعاد التفكير فـى مسألة المشاركة فى إعداد الكتاب وقد حدثت له انتكاسة سرطانية أخرى لم أكن على علم بها، ثم توقف عن محادثتى هاتفيًّا، فنحيت المشروع جانبًا لفترة من الوقت.

بعد ذلك – ودون أن أتوقع – اتصل بى هاتفيًّا فى وقت متأخر من عصر آخر يوم فى عـام ٢٠٠٩، وقـد كان فى منزله فى بالو ألتو مع أخته، الكاتبة منى سيمبسون، وقد ذهبت زوجتـه وأولاده الثلاثة فى رحلـة سريعة للتزلج على الجليد، ولكنـه لم يستطع مرافقتهم

نظـرًا لحالتـه الصحية. لقـد كان فى حالة هادئـة، وتحادثنا لفترة تعـدت الساعة حيث بـدأ الحديـث معى بتذكره أنه كان يرغب فـى صنع عداد ترددات عندمـا كان فى الثانية عشرة من العمر، وأنه كان قادرًا على أن يبحث عن رقم هاتف بيل هيوليت، مؤسس شركة إتشَ بـى، فى دليل الهاتـف ومحادثته هاتفيًا طالبًـا منه مكونات الجهاز. قـال جوبز إن السنوات الاثنتى عشرة الأخيرة، منذ عودته إلى شركة أبل، كانت الأكثر إثمارًا من منطلق ابتـكار منتجات جديدة، ولكنه قـال إن هدفه الأكثر أهمية أن يقوم بمثل ما قام به كل من "هيوليـت" وصديقه "ديفيد باكارد"، وهو تأسيس شركـة تحفل بالإبداع والمبتكرات التى تخلد ذكراهما بعد رحيلهما.

قـال جوبز: "عندما كنـت صغيرًا، لطالما ظننت أننى شخصـ مهتم بالآداب، ولكننى كنـت أحب الإلكترونيات، ثـم قرأت مقالًا قال فيه أحد علمائـى المفضلين وهو إدوين لاند من شركة بولارويد، شيئًا عن أهمية الأشخاص الذين يقفون فى مفترق الطرق بين الآداب والعلـوم، وقـررت أن هذا هو مـا أريد فعله". كان الأمـر يبدو كما لو أنـه يطرح موضوعًا لسيرتـه الذاتية (وفى هذه اللحظة، على الأقل، أصبح الموضوع صالحًا)، حيث إن الإبداع الـذى ينتج عن الدمج بين العلوم والآداب فى شخصية قوية كان هو الموضوع الذى جذبنى إلى سـيرة كلٍ من فرانكلين وأينشتاين الذاتية، وأعتقد أنه الموضوع الرئيسى الذى سيفتح الباب أمام خلق اقتصادات قائمة على الابتكار فى القرن الحادى والعشرين.

سألت جوبز عن سبب اختياره لى لكتابة سيرته الذاتية، فرد قائلًا: "أعتقد أنك بارع فـى جعل الناس يتحدثون"، وقـد كانت إجابته غير متوقعة. لقد كنـت أعلم أنه سيتوجب علىَّ مقابلة الكثير من الأشخاص الذين فصلهم من العمل أو أساء معاملتهم أو تجاهلهم أو حتـى أثار غضبهم، وكنت خائفًا من أنه قـد يتضايق من مقابلاتى معهم، وقد تبين لى بالفعـل أنه كان يشعـر بالخجل عندما يسمع كلمات الأشخاصـ الذين كنت أقابلهم، لكن بعد شهرين بدأ فى تشجيع الناس على التحدث إلىّ حتى أعدائه وأصدقائه السابقين، ولم يحـاول أن يضع حدودًا لما سيقولونه. قـال جوبز: "هناك الكثير من الأمور التى فعلتها ولا أفخـر بها، مثل التخلى عن ابنتى عندما كنت فى الثالثـة والعشرين من العمر، والطريقة التـى تعاملت بها مع الأمر، ولكن لا توجد لدى أيـة أسرار أخشى ظهورها". لم يسعَ جوبز إلى التحكـم فيمـا أكتب، أو حتـى إلى قراءته قبل نشره. وكان تدخلـه الوحيد عندما كان ناشرى يختار تصميم الغـلاف، فعندما رأى التصور الأولى المقترح لتصميم الغلاف، لم يعجبـه بالمرة؛ لذا طلب أن يتدخل فى تصميم الغلاف الجديد، وقد كنت مستمتعًا وراغبًا فى هذا الأمر؛ لذا وافقت على الفور.

قمـت فى نهاية الأمر بإجراء ما يزيد علـى ٤٠ مقابلة ومحادثة مع جوبز؛ بعضها كان رسميًا فى حجرة معيشته فى بالو ألتو، والبعض الآخر جرى خلال جولات السير والقيادة

أو عن طريق الهاتف. خلال السنتين اللتين استمرت فيهما زياراتى، أصبح جوبز أكثر ودًّا وإفصاحًا، ولكننى لاحظت فى بعض الأحيان ما اعتاد زملاؤه القدامى فى شركة أبل أن يطلقوا عليه "نطاق تحريف الواقع" الخاص به. يرجع هذا أحيانًا دون قصد بسبب قصور عمل خلايا الذاكرة الذى يحدث لنا جميعًا، وفى أحيان أخرى كان ينسج نسخته الخاصة من الحقيقة ـ لى ولنفسه. ولكى أتحقق من قصته وأكملها، قمت بمقابلة ما يزيد على مائة شخص من الأصدقاء والأقارب والمنافسين والخصوم والزملاء.

لم تطلب زوجته أيضًا وجود أية قيود أو تحكم، ولم تطلب كذلك قراءة ما كتبت قبل نشره، بل شجعتنى بشدة – فى حقيقة الأمر – لكى أعرض بصدق إخفاقاته جنبًا إلى جنب مع مواطن قوته. إنها واحدة من أذكى الأشخاص الذين قابلتهم فى حياتى وأكثرهم واقعية؛ حيث قالت لى زوجة جوبز فى بداية عملى: "هناك أجزاء من حياته وشخصيته مشوشة للغاية، هذه هى الحقيقة، ولا يجب عليك أن تحجبها. إنه بارع فى تشويه الحقائق، ولكن قصة حياته قصة مميزة رغم ذلك، وأود أن أرى أن كل ما تكتبه عنه هو الحقيقة ولا شىء غيرها".

سأترك الحكم للقارئ ليقرر ما إذا كنت قد نجحت فى مهمتى. هناك أشخاص فى هذه القصة سيتذكرون بعض الأحداث بشكل مختلف أو سيظنون أننى قد وقعت ضحية لقدرة جوبز على تحريف الواقع. وكما حدث عندما كتبت كتابًا عن "هنرى كسينجر"، والذى كان بمثابة مرحلة إعداد جيدة بصورة ما لهذا المشروع، وجدت أن الناس يمتلكون تلك المشاعر الإيجابية والسلبية القوية تجاه جوبز، وقد ظهر جليا مدى تأثير شخصيته الذاتية فى إصدار الأحكام، ولكننى بذلت قصارى جهدى لموازنة التناقضات بشكل ملائم وأن أكون واضحًا فيما يتعلق بالمصادر التى استخدمتها.

يدور هذا الكتاب حول الحياة الصاخبة والشخصية القوية لرجل الأعمال المبدع الذى تسبب شغفه نحو تحقيق الكمال وجرأته فى إحداث ثورة فى ست من الصناعات وهى: الحواسب الشخصية، وأفلام الرسوم المتحركة، والموسيقى، والهواتف، والحواسب اللوحية والنشر الرقمى. ويمكنك أن تضيف صناعة سابعة، وهى متاجر التجزئة، والتى لم يُحدث جوبز ثورة بها فحسب، بل قام بإعادة خلقها مرة أخرى. هذا بالإضافة إلى أنه مهد الطريق لقيام سوق جديد للمحتوى الرقمى قائم على التطبيقات وليس على المواقع الإلكترونية فحسب، ولم يقم طوال حياته بإنتاج منتجات تحويلية فحسب، بل قام أيضًا، فى محاولته الثانية، بإنشاء شركة خالدة امتلأت بالمصممين المبدعين والمهندسين المغامرين الذين استطاعوا تحقيق رؤيته فى الإبداع، وفى أغسطس عام ٢٠١١، وقبل أن يتخلى عن منصب المدير التنفيذى، أصبحت المؤسسة التى بدأها فى مرآب منزل والديه أغلى شركة فى العالم.

يـدور هـذا الكتاب أيضًا – كما آمـل – حول الابتكار – ففى الوقـت الذى تسعى فيه الولايـات المتحدة الأمريكية إلى إيجاد طرق تحافظ بهـا على استمرار تميزها الإبداعى، وفى الوقت الذى تحاول فيه المجتمعات على مستوى العالم بناء اقتصادات إبداعية تواكب العصـر الرقمى، يظهر جوبز كخير دليل على القدرة على الخيال والابتكار المتواصل. لقد أدرك أن أفضـل طريقة لخلق القيمـة فى القرن الحادى والعشرين هى الربط بين الإبداع والتكنولوجيا، لذا فقد قام ببناء شركة تمتزج فيها شطحات الخيال بالإنجازات الهندسية الفـذة. لقـد امتلك هو وزمـلاؤه فى شركة أبـل القدرة على التفكـير بطريقة مختلفة: لم يقومـوا بتطوير منتجات متواضعة بنـاءً على مجموعات التركيز فحسب، بل قاموا بابتكار الكثير من الأجهزة والخدمات الجديدة التى لم يعلم المستهلكون بعد أنهم يحتاجونها.

إنـه لم يكن مديرًا أو إنسانًا مثاليًا، يمثل قالبًا جاهزًا للمحاكاة. بسبب عصبيته، كان بإمـكان جوبـز أن يقود من حولـه إلى الغضب واليأس، ولكن كانـت الصلة بين شخصيته ومنتجاته صلة وثيقة، كما هو الأمر بالنسبة لجهاز أبل ونظام تشغيله، كما لو كان جزءًا من نظـام متكامل وتعتبر قصته قصة تثقيفية مليئة بالدروس والعبر عن الابتكار والشخصية والقيادة والقيم.

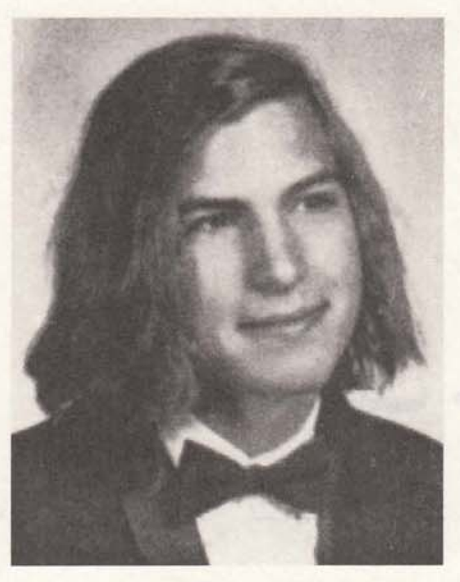
تبـدأ قصة "هنرى الخامسـ" لشكسبير عن ذلـك الأمير العنيد قليـل الخبرة الذى أصبح ملكًا شغوفًا رغم حساسيته المفرطة، قاسيًا رغم رقة عواطفه، ملهمًا رغم عيوبه – بعظلة تقول: "يا للبريق الذى يخطف الأبصار/ إنه بريق العبقرية والإبداع". يبدأ التحليق فـى سماء الإبـداع بالنسبة لـ ستيف جوبـز بقصة زوجين من الآبـاء، ونشأته فى وادٍ كان يتعلم فيه كيفية تحويل السيليكون إلى ذهب.



ستيف جوبز



جويز والطفل ستيف عام ١٩٥٦



فى حولية مدرسة هومستيد الثانوية عام ١٩٧٢



منزل جويز بمدينة لوس ألتوس وبه المرآب الذى
ولدت فيه شركة أبل

الفصل الأول

الطفولة

مهجور ومختار

التبنى

بعد تسريح بول جوبز من الخدمة بقوات خفر السواحل بعد الحرب العالمية الثانية، راهن بقيـة أفراد طاقـم سفينته على شىء ما، حيث كانوا قد وصلـوا إلى سان فرانسيسكو بعد أن خرجت سفينتهم من الخدمة، وقال بول إنه سيتخذ لنفسه زوجة خلال أسبوعين. لقد كان بول ميكانيكى محركات أنيقًا يبلغ طوله ست أقدام ويشبه إلى حد كبير الممثل جيمس ديـن. ولكن لم يكن مظهره هو ما جعل كلارا هاجوبيان – ابنة أحد المهاجرين الأرمينيين الـودودة – تُعجب به، بل حقيقة أنه هـو وأصدقاءه كانوا يمتلكون سيارة، بعكس المجموعة التـى خططت لأن تخرج معهـا هذه الليلة فى أول الأمر. بعد عشـرة أيام، وفى مارس من عام ١٩٤٦، قام بول بخطبة كلارا وفاز بالرهان، وتزوجا وعاشا حياة سعيدة حتى فرقهما الموت بعد ما يزيد على ٤٠ عامًا من زواجهما.

نشـأ بـول رينولد جوبز فى مزرعة أبقار فى مدينة جيرمـان بولاية ويسكونسن. ورغم أن والـده كان مدمنًـا للشـراب ويسـىء معاملته فى بعض الأحيان، فإن بـول كان يخفى طابعًـا مهذبًا وهادئًا وراء بنيتـه القوية. وبعد تركه المدرسة الثانوية، تجول بول فى الغرب الأوسـط الأمريكى ليعمل ميكانيكيًا حتى بلغ سن التاسعة عشرة حينما التحق بقوات خفر السواحـل، بالرغـم من عدم قدرتـه على السباحـة. بعد ذلك التحـق بالخدمة على متن السفينـة (يو. إس. إسـ جنرال إم. سى ميجس) الحربية وقضـى معظم الحرب فى نقل

القـوات إلى إيطاليا للجنرال باتون، وقد منحته مهاراته كميكانيكى ورجل إطفاء توصيات مـن قادته بالترقية، ولكنه غالبًا ما كان يقع فى مشكلات صغيرة ولم يترق أبدًا وظل على رتبة بحار.

ولدت كلارا فى نيوجيرسى التى عاش فيها والداها بعد أن هربا من الاحتلال التركى لأرمينيـا، ثم انتقلـوا إلى مقاطعة ميشن بسان فرانسيسكو عندمـا كانت طفلة. كان لدى كلارا سر نادرًا ما ذكرته لأى شخص: لقد كانت متزوجة من قبل، ولكن توفى زوجها أثناء الحرب؛ لذا عندما قابلت بول جوبز للمرة الأولى، كانت مستعدة لبداية حياة جديدة.

لقد عاشا حياة مليئة بالإثارة، مثل الكثيرين ممن عاصروا الحرب، لذا عندما انتهت الحـرب، فـإن كل ما رغبا فيه هو الاستقـرار وتكوين أسرة وعيش حيـاة هادئة. لقد كانا يفتقـران للمال؛ لذا فقد انتقــلا إلى ويسكونسن وعاشا مع والدى بـول لبضع سنوات، ثم توجهـا إلى إنديانا، حيث حصل بـول على وظيفة ميكانيكى لصالـح شركة إنترناشيونال هارفستـر. لقد كان بول شغوفـًا بإصلاح السيارات القديمة، وقـد حصل على بعض المال خــلال أوقــات فراغه عن طريق شرائها وإصلاحها ثم بيعها. وفى نهاية الأمر استقال من وظيفته النهارية ليتفرغ لبيع السيارات المستعملة.

كانـت كلارا مغرمة بســان فرانسيسكو؛ لــذا أقنعت زوجها عــام ١٩٥٢ بالعودة إليها مــرة أخرى، حيث حصلا على شقة فى منطقة صانسيت تطل على المحيط الهادى جنوب منتــزه جولدن جايت، وحصل بـول على وظيفة "رجل الاستعادة" وهــو الشخص المسئول عــن استعــادة السيارات التى يتعـثر ملاكها فى دفــع أقساطها وتسليمهــا للشركة الممولة للقروض مرة أخرى – بإحدى شـركات تمويل قروض السيارات، هـذا مع استمراره فى شراء وإصلاح وبيع السيارات المستعملة، مما جعله يؤمن دخلاً مناسبًا لأسرته.

ولكـن كان هناك أمر ينغص عليهما حياتهمـا؛ فقد كانا يرغبان فى إنجاب الأطفال، ولكـن كانت كلارا تعانى من مرض الحمل المنتبذ، وهو المرض الذى تستقر فيه البويضات المخصبـة فى قناة فالوب بـدلاً من الرحم، ولم يكن باستطاعتها إنجـاب أطفال؛ لذا فى عام ١٩٥٥، وبعد تسعة أعوام من الزواج، بدآ فى البحث عن تبنى طفل.

ومثـل بول جوبز، كانت جوان شيبل سليلة عائلـة ريفية من ويسكونسن ذات أصول ألمانية، حيـث هاجر أبوهــا آرثر شيبل إلى ضواحـى جرين باى، حيث امتلك هــو وزوجته مزرعة لتربيـة حيوان المنك وعملا بنجاح فى العديد مـن الأعمال التجارية من ضمنها المقاولات والنقش الضوئى. كان آرثر شيبل متزمتًا خاصة فيما يتعلق بابنته جوان، وقد كان معارضًا بشـدة لخطبتهــا الأولى من فنــان غير متدين. ولم يكـن غريبًا أن يهدد جـوان بحرمانها من الميراث عندمــا رغبت فى الزواج، كطالبة دراسات عليا بجامعة ويسكونسن، من عبد الفتاح "جون" جندلى، المدرس المساعد، السورى الأصل.

كان جندلي أصغر الأطفال التسعة لعائلة سورية شهيرة، حيث امتلك والده معامل تكرير بترول إلى جانب العديد من المشروعات التجارية الأخرى وأراض شاسعة فى كل من دمشق وحمص، وفى وقت ما تحكم فى أسعار القمح بالمنطقة، أما والدته، كما قال فيما بعد، فقد كانت "امرأة سورية تقليدية" حيث كانت "ربة منزل محافظة ومطيعة"، ومثل عائلة شيبل، أعطى آل جندلى جل اهتمامهم للتعليم، فأدخلوا عبد الفتاح مدرسة داخلية، ودرس لمدة عام واحد بالجامعة الأمريكية ببيرو قبل أن يلتحق بجامعة ويسكونسن ساعيًا للحصول على درجة الدكتوراه فى العلوم السياسية.

فى صيف عام ١٩٥٤، سافرت جوان مع عبد الفتاح إلى سوريا حيث قضيا شهرين بحمص وتعلمت من عائلته كيفية طهى الطعام السورى، وعندما عادا إلى ويسكونسن اكتشفت أنها حامل. كان كلاهما فى الثالثة والعشرين من العمر، وكانا قد قررا تأجيل الزواج لبعض الوقت؛ حيث كان والد جوان على فراش الموت فى هذا الوقت، وهددها بأن يتبرأ منها إذا ما تزوجت عبد الفتاح. لم يكن الإجهاض بالخيار السهل فى مجتمع صغير متدين، لذا سافرت جوان إلى سان فرانسيسكو فى أوائل عام ١٩٥٥، حيث رعاها طبيب يقوم برعاية الأمهات غير المتزوجات حتى يضعن أولادهن، ثم يقوم بترتيب إجراءات عرضهم للتبنى.

طلبت جوان طلبًا واحدًا: أن من يقوم بتبنى ابنها يجب أن يكون من خريجى الجامعات، فقام الطبيب بترتيب تبنى الطفل بواسطة محام وزوجته، ولكن عند ولادة الطفل – فى ٢٤ فبراير ١٩٥٥ – تراجع الأبوان المختاران بحجة أنهما يريدان طفلة، ولهذا السبب لم يصبح الطفل ابنًا لمحام بل لرجل ترك دراسته الثانوية لشغفه بالميكانيكا وزوجته ذات الأخلاقيات العالية والتى كانت تعمل مسئولة حسابات، وقد سمى كل من بول وكلارا ابنهما الجديد "ستيف بول جوبز".

عندما علمت جوان بأن طفلها تم تبنيه بواسطة زوجين لم يتخرجا حتى فى المدرسة الثانوية، رفضت توقيع أوراق التبنى، وأصرت على موقفها لأسابيع حتى بعد أن استقر الطفل فى منزل آل جوبز، وفى نهاية الأمر تراجعت جوان عن قرارها شريطة أن يعدها الزوجان – ويوقعا على تعهد مكتوب – بعمل حساب توفير يكفى لتعليم الصبى إلى مرحلة الجامعة.

كان هناك سبب آخر لامتناع جوان عن توقيع أوراق التبنى وهو أن والدها كان على فراش الموت وكانت قد خططت لأن تتزوج عبد الفتاح بعد موته بفترة قصيرة، وكانت تأمل فى إخبار أسرتها فيما بعد، وكانت تبكى أحيانًا عندما تفكر بأنها بمجرد زواجها من عبد الفتاح سيكون بإمكانها استعادة طفلها.

توفى آرثر شيبل فى أغسطس عام ١٩٥٥، بعدما تم التبنى. وبعد احتفالات رأس السنة مباشـرة، تزوجت جوان من عبد الفتاح فى دار العبـادة المحلية بجرين باى، وحصل عبد الفتـاح على درجـة الدكتوراه فى السياسـة الدولية فى العام التـالى، ورزقهما الله بطفل آخـر، وهـى بنت أسموهـا منى. بعد طلاق عبـد الفتاح وجوان عـام ١٩٦٢، عاشت جوان حيـاة حالمة ومتنقلة استوحت منها ابنتها – التى أصبحت فيما بعد الروائية المعروفة منى سيمبسـون – روايتهـا *Anywhere but Here*. ولأن إجراءات التبنى تتم فى سرية، كان لابد أن تمر عشرون عامًا قبل أن يعثر ستيف على عائلته الحقيقية.

عرف ستيف منذ نعومة أظافره أنه متبنى، حيث قال: "لقد كان والداى صريحين معى للغايـة فيمـا يتعلق بهذا الأمر". لقـد تذكر عندما جلس على العشـب الأخضر فى حديقة منزله، عندما كان فى السادسة أو السابعة من العمر، مخبرًا الفتاة التى كانت تسكن فى المنزل المقابل عن هذا الأمر، حيث سألته الفتاة: "هل يعنى هذا أن والديك الحقيقيين لم يرغبـا فى الاحتفاظ بك؟"، قال جوبز: "أتذكـر أن الأفكار عصفت بذهنى، وأتذكر أننى عـدوت إلى المنزل باكيًا وقال والداى: "لا، عليك أن تفهـم"، وبدت على وجهيهما الجدية ونظـرا إلى عينى مباشرة قائلـين: "لقد رغبنا خصيصًا فى الحصـول عليك". قالا هذا وكرراه لى ببطء، وشددا على كل كلمة من كلمات الجملة".

إن كلمـات مثل: المهجور والمختار والمميز، أصبحت فيما بعد جزءًا من شخصية جوبز والطريقـة التـى كان ينظر بها لنفسه. يعتقد بعض أصدقائـه المقربين أن معرفته بأنه قد تم التخلـى عنـه عند ولادتـه قد تركت جرحًا غائـرًا فى شخصيته، حيث قـال ديل يوكام أحـد زملائـه الذين عملوا إلى جانبه لفترة طويلة: "أعتقـد أن رغبته فى امتلاك التحكم التـام فـى أى أمر يقوم به ينشأ عن شخصيته وحقيقة أن والديه قد تخليا عنه بعد مولده؛ فهـو يرغب فى التحكـم ببيئته، ويرى المنتج كامتـداد لذاته". يرى جريـج كالهون، الذى أصبـح مقربًا مـن جوبز بعد الجامعة مباشرة، تأثيرًا آخر: "لقد تحدث ستيف معى كثيرًا عـن تـرك والديه له وعن الألم الذى سببه ذلك. لقد جعلـه هذا الأمر مستقلًا؛ فقد عاش بطريقة مختلفة، وهذا بسبب أنه يحيا فى عالم مختلف عن هذا الذى ولد به".

خلال حياته، وعندما كان فى عمر والده الحقيقى نفسه عندما تخلى عنه، أصبح جوبز والـدًا وتخلى عـن طفلته أيضًا (ولكنه اعترف بها وتولى رعايتهـا فى نهاية الأمر). قالت كريسـان برينـان، والدة هذه الطفلة، إن حقيقة أنه قد عُرض للتبنى قد تركته "حطامًا"، وهـذا يفسر بعضًا مـن سلوكياته، وقالت: "إن من يُترك يَترُك"، ويعتبر آندى هيرتزفيلد، الـذى عمـل إلى جانب جوبز فى شركة أبل فى أوائل الثمانينيات، أحد القلائل الذين بقوا قريبـين مـن جوبز وبرينان. قال آندى: "السؤال الرئيسى عـن ستيف هو: لماذا لا يستطيع فـى بعض الأحيان أن يتحكم فى نفسه ويصبـح قاسيًا مع بعض الناس. يرجع هذا إلى أن

والديـه قد تخليا عنه بعد مولده. لقد كانت المشكلـة الحقيقية الخفية هى موضوع التخلى فى حياة ستيف".

يرفضـ جويـز هذا الطرح قائلاً: "هناك بعض الآراء تقـول إنه بسبب ترك والدىّ لى بعـد ولادتى، فقد عملت بجد حتى أنجح مما يجعل والـدىّ يتمنيان أنهما لم يتخليا عنى، أو بعضـ مـن هذا الهراء، ولكن هـذا أمر سخيف. إن معرفتى بأننـى متبنى جعلتنى أكثر استقلالية، ولكننى لم أشعر أبدًا بأننى مهجور. لقد شعرت دومًا بأننى مميز، لقد جعلنى والداى أشعر بهذا". أصبح جويز يغضب فيما بعد إذا ما أشار شخص ما إلى بول وكلارا علـى أنهما أبواه "بالتبنى"، وقال: "لقد كانـا والدىّ بنسبة ١٠٠٠٪". وعلى النقيض، كان يتحـدث بجفاء عندمـا يتحدث عن والديـه الحقيقيين: "لقد كانا مجـرد الحيوان المنوى والبويضـة اللذين نتجت منهما. هذه ليست قسـوة، إنها الحقيقة مجرد مسألة بيولوجية، وليس أكثر من ذلك".

وادى السيليكون

كانت الطفولة التى وفرها كل من بول وكلارا لابنهما الجديد مطابقة فى كثير من النواحى للطفولـة الشائعة فى أواخر الخمسينيـات. عندما بلغ ستيف الثانية من عمره، قام والداه بتبنى طفلة أخرى أسمياها باتى، وبعد ذلك بثلاث سنوات انتقلا إلى منزل فى الضواحى. قامـت شركة سى آر تـى للتمويل، التى عمل بها بول بوظيفة "رجـل الاستعادة" بنقله إلى مكتبها فى بالو ألتو، ولكنه لم يستطع تحمل كلفة السكن بها، لذا فقد استقروا فى ماونتن فيو، وهى مدينة أقل كلفة جنوب بالو ألتو.

فـى منزلهم الجديـد، حاول بول نقـل حبه للميكانيـكا والسيـارات إلى ستيف، فقال له: "ستيف، لقد أصبحت هذه طاولة العمل الخاصة بك الآن"، واضعًا علامة على جزء من الطاولـة التى فى مرآب المنزل، ولقد تذكـر جويز إعجابه بتركيز والده على المهن اليدوية قائـلاً: "اعتقدت دومًـا أن والدى كان يتمتع بحس تصميمى جيد لأنه كان يعلم كيفية بناء أى شىء. إذا كنا بحاجة إلى خزانة، كان يقوم بتصنيعها. عندما قام ببناء سور حديقتنا، قام بإعطائى مطرقة حتى أستطيع مساعدته فى العمل".

بعـد خمسين عامًا، لا يزال السور محيطًا بالحديقتين الجانبية والخلفية لمنزل ماونتن فيـو. وأثنـاء ما كان جويز يرينـى هذا السور، ربت علـى ألواحه مستعيـدًا ذكرى الدرس الـذى غرسه والده عميقًا فى داخله، فقـد كان والده يقول إنه من المهم أن تصنع خلفيات الخزائـن والأسوار جيدًا حتى ولو كانـت مخفية. قال جويز: "لقد كان يحب فعل كل شىء بطريقة صحيحة، حتى إنه كان يهتم بالأشياء التى لا يمكنك رؤيتها".

استمـر والده فى تجديد وبيع السيـارات المستعملة، وقام بتزيين جدران المرآب بصور سياراته المفضلة. كان بول يشرح تفاصيل التصميمات لابنه: الخطوط والفتحات والأجزاء المصقولـة بالكروم وشكل المقاعد، وقد كان يعود من عمله كل يوم ليرتدى ملابس الورشة وينسحب إلى المرآب وغالبًا ما كان يصطحب ستيف رغمًا عنه، تذكر بول فيما بعد: "لقد تصـورت أنـه كان بإمكانى أن أعلمه بعض المهارات الميكانيكيـة، ولكنه كان يأبى أن تتسخ يداه. إنه لم يعن كثيرًا فى حقيقة الأمر بالأشياء الميكانيكية".

اعـترف جوبز بذلك قائلاً: "لم أكـن مهتمًا بإصلاح السيـارات، ولكننى كنت أتشوق للخـروج مع أبى". حتـى عندما علم بأنه مُتبنى، ازداد تعلقًا بوالده. فى أحد الأيام عندما بلـغ الثامنة من عمره، اكتشف صورة والده عندما كان فـى خفر السواحل. ويصف جوبز الصورة قائلاً: "كان يقف فى غرفة المحركات، وقد خلع سترته وصار أشبه بالممثل جيمس دين. إنها من اللحظات المذهلة بالنسبة للطفل أن يعرف أن والديه كانا فى يوم من الأيام شابين وسيمين".

من خلال السيارات، قام ستيف عن طريق والده بأول تعارف بينه وبين الإلكترونيات، حيـث قال: "لم يكن والدى يفهم كثيرًا فى الإلكترونيات، ولكنه كان يتعامل معها كثيرًا فى السيـارات والأشياء الأخرى التى كان يقوم بإصلاحهـا. لقد علمنى مبادئ الإلكترونيات، وقد أعجبت كثيرًا بها"، وقد كانت رحلات البحث عن قطع الغيار أكثر إمتاعًا. قال جوبز متذكـرًا والـده وهو يفاوضـ البائعين على أسعار قطـع الغيار: "فى نهايـة كل أسبوع، كنا نقـوم برحلة إلى ساحة الخـردوات، باحثين عن مولد كهربائـى أو "كاربراتير" أو غيرها مـن المكونـات، لقـد كان أبى يجيد الفصـال لأنه كان يعلـم تكلفة قطع الغيـار أفضل من البائعـين". وقد ساعد هذا أبويـه على الوفاء بالتعهد الذى وقعا عليـه عندما تبنياه. قال جوبـز: "استطعت دخول الجامعة عن طريق شراء أبى لسيـارة فورد فالكون أو أى سيارة أخـرى مهترئة ولا تعمل دافعًا فيها ٥٠ دولارًا، ثم يعمل على إصلاحها لبضعة أسابيع ومن ثم يبيعها بقيمة ٢٥٠ دولارًا ـ دون إخبار مكتب ضريبة الدخل الأمريكى".

بُنـى منـزل آل جوبـز والمبانى الأخـرى فى حيهـم بواسطـة المقاول جوزيـف إيكلار الـذى بنـت شركته مـا يزيد على ١١ ألف منزل فـى العديد من مقاطعـات كاليفورنيا فى الفـترة ما بـين ١٩٥٠ و١٩٧٤. قام إيـكلار – مستمدًا إلهامه من رؤيـة فرانك لويد رايت لتوفـير منـازل عصرية بسيطة "لجميـع" الأمريكيين – ببناء منـازل رخيصة الثمن تتميز بحوائط زجاجية تمتد من الأرضية إلى السقف، وتصميم الدور الأرضى المفتوح، وأسلوب التشييد بالأعمدة والعوارض المكشوفة، وأرضيات الألواح الخرسانية، والكثير من الأبواب الزجاجيـة المنزلقـة. قال جوبز أثناء إحـدى جولاتنا حول الحى: "لقد قـام إيكلار بعمل عظيم. إن المنازل التى بناها تتميز بالأناقة ورخص الثمن والجودة، وقد مكنت الأشخاص

ذوى الدخـل المحدود من امتلاك منازل ذات تصميم بارع وذوق بسيط. وقد كانت تمتلك بعضـ المقومات المذهلة، مثل تدفئة الأرضيات بالحرارة الإشعاعية. إنك تغطى الأرضيات بالسجاد، ولكننا كنا نمتلك أرضيات دافئة رائعة عندما كنا أطفالا".

قـال جويز إن تقديـره للمنازل التى بناها إيكلار غرست فيـه الشغف لصنع منتجات جيدة التصميم لتسويقها. قال جويز مشيرًا إلى الأناقة البسيطة للمنازل: "أحب كثيرًا أن يتمكن المرء من دمج التصميم العظيم مع القدرات البسيطة لإنتاج شىء لا يكلف الكثير. لقد كانت هذه رؤية شركة أبل الأساسية، وهذا ما حاولنا تحقيقه فى جهاز Mac (ماك) الأول ، وهذا ما حققناه فى جهاز iPod (آى بود)".

كان يعيشـ فـى الجهة المقابلة من منـزل آل جويز رجل نجح كسمســار عقارات. قال جويــز متذكــرًا إياه: "لم يكن ذكيًّا بهذا القدر، ولكن بدا أنــه يجنى أموالاً طائلة، لذا فكر والــدى قائلاً: "يمكننى فعل هذا". أتذكر أنه بذل قصــارى جهده. حضر الدروس الليلية عن هذا المجال، ونجح فى اختبار رخصة مزاولة المهنة، ودخل فى مجال العقارات، ولكن انهــار ســوق العقارات بعد ذلــك"، وقد نتج عن انهيــار سوق العقــارات أن وجدت العائلة نفسهــا فــى ضائقة ماليــة لما يربو على العــام أثناء وجــود ستيف فى المرحلــة الابتدائية. حصلــت والدته على وظيفة أمينــة مكتبة بشركة فاريان أسوشياتــس، الشركة التى كانت تصنع الأدوات العلمية، وقاما برهن المنزل للمرة الثانية. فى أحد الأيام، عندما كان جويز فــى السنة الرابعــة، سأله أستاذه: "ما الذى لا تفهمه عن الكــون؟"، فرد جويز: "الذى لا أفهمــه هو لماذا أصبــح والدى مفلسًا فجأة؟". كان جويز يشعــر بالفخر لأن والده لم يلجأ أبــدًا إلى التذلل أو المكر ليصبح بائعًا أفضل. قال جويز: "كان عليك أن تتملق النـاس لكى تبيــع العقارات، ولم يكن أبى بارعًا فى هــذا، فلم تكن هذه طبيعته. لقد احترمته لذلك"، وعاد بول جويز ليعمل ميكانيكيًّا.

كان والد جويز هادئًا ومهذبًا، وهى الخصال التى امتدحها ابنه فيما بعد أكثر من أن يحاكيها، وكان أيضًا ثابت العزم، وقد شرح جويز مثالاً لذلك قائلاً:

> كان يسكن بالقرب منا مهندس كان يعمل فى شركة ويستنجهاوس، وكان أعزب ويؤمن بالفكر الوجــودى. كانــت له رفيقة، وكانت تعمــل لدينا جليسة أطفال فى بعضـ الأحيان. كان والداى كلاهمــا يعمــلان، لــذا فقد كنت أذهــب إلى منزلها بعــد المدرســة لساعتين يوميًــا، وقد ثمل المهندســ عددًا من المرات وقام بضربها. فى إحدى الليالى حضرت إلى منزلنا وكانت خائفة، وجاء وراءها المهندس وهو ثمل، فقام أبى بتهدئته قائلاً: "إنها هنا، ولكنك لن تدخل". فوقف فى مكانه. إننا نميل إلى الاعتقاد بأن كل شىء كان شاعريًّا فى الخمسينيات، ولكن هذا الرجل كان من بين هؤلاء المهندسين الذين عاشوا حياة عبثية.

إن ما ميز الحى الذى عاش فيه جوبز عن آلاف الأحياء الأخرى المكسوة دائمة بالخضرة فى أمريكا هو أنه حتى الأشخاص الكسالى الذين لا يتحملون المسئولية كانوا مهندسين. قال جوبز مستعيدًا ذكرياته: "عندما انتقلنا إلى هنا، كانت أشجار المشمش والبرقوق تملأ جميع الأركان، ولكنها كانت فى طريقها إلى الزوال بسبب الاستثمار العسكرى". لقد انغمس جوبز فى دراسة تاريخ الوادى ونما فى داخله شوق لأن يلعب دوره فيه. أخبره إدوين لاند من شركة بولارويد عن أن الرئيس الأمريكى أيزنهاور طلب منه المساعدة فى صنع كاميرات طائرة التجسس U-2 (يو ٢) حتى يتسنى له رؤية ما إذا كان التهديد السوفيتى حقيقيًا. وُضِع الفيلم فى علبة صغيرة وأعيد إلى مركز أميس للأبحاث التابع لناسا بمدينة سانيفيل، ليس ببعيد عن المكان الذى عاش به جوبز. قال إدوين: "كان أول جهاز حاسب أراه فى حياتى عندما اصطحبنى والدى إلى مركز أميس. وقد أعجبنى كثيرًا".

خلال الخمسينيات ظهر عدد آخر من المتعاقدين مع وزارة الدفاع الأمريكية بالقرب من موقع سكن جوبز وقد تأسست شركة لوكهيد للصواريخ وقطاع الفضاء، والتى أنتجت الصواريخ الباليستية التى تُطلق من الغواصات، عام ١٩٥٦ بجوار مركز ناسا. وعندما انتقل جوبز للسكن بالمنطقة بعد هذا التاريخ بأربع سنوات، كانت قد وظفت ٢٠ ألف شخص. على بعد بضع مئات من الياردات من مكان سكن جوبز، كما بنت شركة ويستنجهاوس مصانع تخصصت فى إنتاج الأنابيب والمحولات الكهربية المستخدمة فى أنظمة الصواريخ. قال جوبز: "كانت جميع تلك الشركات العسكرية متطورة، وقد كانت غامضة وذات تقنية عالية وجعلت من الحياة هنا فى المنطقة شيقة".

نتج عن صحوة الصناعات الدفاعية اقتصاد مزدهر يعتمد على التكنولوجيا، وتعود جذوره إلى عام ١٩٣٨ عندما انتقل ديفيد باكارد وزوجته الجديدة للعيش بمنزل فى بالو ألتو، ملحق به كوخ استقر به صديقه بيل هيوليت. كان بالمنزل مرآب - ملحق بالمنزل أثبت فيما بعد أنه مفيد وترك علامة فى تاريخ الوادى - عمل به الصديقان حتى اخترعا منتجهما الأول، مولد الذبذبات الصوتية. وبحلول الخمسينيات كانت شركة هيوليت-باكارد (إتش بى) شركة سريعة النمو تقوم بإنتاج الأدوات التكنولوجية.

لحسن الحظ كان هناك مكان قريب لرواد الأعمال الذين قاموا باختراعات فى جراجاتهم. وفى خطوة ساعدت على تحويل المنطقة إلى مهد الثورة التكنولوجية، قام عميد كلية الهندسة بجامعة ستانفورد، فريدريك تيرمان، بإنشاء متنزه علمى على أرض الجامعة مساحته ٧٠٠ فدان للشركات الخاصة التى تستطيع تسويق أفكار طلبته، وقد كانت شركة فاريان اسوشيتس، التى كانت تعمل بها والدة جوبز، أولى الشركات التى استأجرت لنفسها مكانًا فى المتنزه. قال جوبز: "لقد نفذ تيرمان هذه الفكرة العظيمة والتى تسببت أكثر من أى شىء آخر فى نمو صناعة التكنولوجيا فى هذه المنطقة"، وعندما بلغ جوبز

سن العاشرة، كان عدد موظفى شركة إتش بى قد وصل إلى ٩ آلاف موظف وكانت الشركة التى يسعى جميع المهندسين الذين يرغبون فى الاستقرار المادى للعمل بها.

كانت أكثر التكنولوجيات أهمية لنمو المنطقة – دون شك – هى أشباه الموصلات. فى عـام ١٩٥٦، انتقل وليام شوكلـى، الذى كان أحد مستثمـرى الترانزيستور فى معامل بيل بنيوجيرســى، إلى ماونتن فيو وأسس شركة لصناعــة الترانزيستور باستخدام السيليكون بـدلاً مـن الجيرمانيوم باهظ الثمـن والذى كان يستخـدم فى صناعــة الترانزيستور فى هـذا الوقـت. ولكن أصبح شوكلـى متذبذبًا بصـورة متزايدة وتخلى عـن مشروع صناعة الترانزيستـور السيليكونى، الأمر الذى قـاد ثمانية من مهندسيه – أبرزهم روبرت نويس وجوردون مور – للانفصال لتكوين شركة فاير تشيلد لأشباه الموصلات. نمت هذه الشركة لتضـم ١٢ ألف موظف، ولكنها انهارت عام ١٩٦٨، عندما خسر نويس صراع السلطة على منصب المدير التنفيذى، فقام باصطحاب جوردون مور وأسسا شركة أطلقا عليها مؤسسة إنتجرايتـد إلكترونيكس للإلكترونيات المتكاملة، وهـو الاسم الذى تم اختزاله بذكاء فيما بعـد ليصبح شركة إنتـل. كان ثالث موظفيهم أندرو جروف، والذى قـام فيما بعد بتنمية الشركـة عـن طريق تحويل تركيـز إنتاجها من شرائـح الذاكرة إلى المعالجـات الدقيقة. وبغضون سنوات قليلة كان بالمنطقة أكثر من ٥٠ شركة تقوم بصناعة أشباه الموصلات.

يرتبط النمـو الأساسى لهذه الصناعة بالظاهرة التى اكتشفها مور، والذى رسم عام ١٩٦٥ رسمًـا بيانيًا عن سرعـة الدوائر المتكاملة بناءً على عدد الترانزيستورات الموضوعة على الرقاقة، والذى أشار إلى أن عددها يتضاعف كل سنتين، ومن المتوقع أن يستمر الأمر علـى هذا المنـوال، ولقد أعيد التأكيد على هذا الأمر عـام ١٩٧١ عندما استطاعت شركة إنتـل أن تضـع وحدة معالجـة مركزية كاملة على رقاقـة إلكترونية واحـدة، Intel 4004 (إنتل ٤٠٠٤)، والتى لُقبت "بالمعالج الدقيق". لا يزال قانون مور يُستخدم بشكل عام حتى اليـوم، وهو يعتبر تصورًا يمكن الاعتماد عليه للعلاقة بين الأداء والسعر سمح لجيلين من رجـال الأعمال، ومن بينهـم ستيف جوبز وبيل جيتس، بوضع تصـورات لتكلفة منتجاتهم المستقبلية.

أعطـت صناعة الرقاقات الإلكترونية للمنطقة تسمية جديدة عندما بدأ دون هويفلر، الكاتب بجريدة إلكترونيك نيوز التجارية الأسبوعية، كتابة سلسلة من المقالات عام ١٩٧١ تحت عنـوان "وادى سيليكـون الولايات المتحـدة الأمريكية". إن العمـود الفقرى للتجارة بوادى سانتا كلارا، الذى يبلغ طوله ٤٠ ميلاً والذى يمتد من جنوب سان فرانسيسكو مارًا ببالـو ألتو وصولاً إلى سان خوسيه، هو طريق إلكامينو ريال؛ هذا الطريق الملكى الذى كان يربط بين دور العبادة فى كاليفورنيا البالغ عددها ٢١ دار عبادة والذى أصبح الآن طريقًا مزدحمًـا يربط بين الشـركات والشركات الناشئة المسئولة عن جـذب ثلث رءوس الأموال

المستمـرة فى الولايات المتحدة الأمريكية كل عام. قال جوبـز: "لقد نشأت متأثرًا بتاريخ مكان نشأتى مما جعلنى أرغب فى أن أكون جزءًا منه".

ومثـل معظـم الأطفال، تأثـر جوبز بأهـواء البالغين من حولـه. قال جوبـز مستعيدًا ذكرياتـه: "معظم آباء الحى كانوا يقومون بأمور دقيقة، مثل الألواح الضوئية والبطاريات والـرادارات. لقد نشأت وأنا أتهيب القيام بمثـل هذه الأشياء أو أن أسأل الآخرين عنها". كان أهـم هـؤلاء الجيران هـو لارى لانج الذى كان يسكن على بعـد سبعة منازل من منزل جوبـز. يقـول جوبز عنه: "لقد كان مثـالاً لما يجب أن يكون عليه مهندسـ شركة إتش بى: لقـد كان هاويًا لأجهـزة اللاسلكى ومولعًـا بالإلكترونيات. وكان يجلـب لى بعض الأشياء لألعـب بهـا"، وعندما وصلنا إلى منزل لانج القديم، أشار جوبـز إلى مدخل المنزل قائلاً: "لقـد أخذ ميكروفونًا وبطارية وسماعة ووضعها فى هذا المدخل. بعد ذلك جعلنى أتحدث فـى الميكروفون فتضخـم الصوت خارجًا من السماعة". كان جوبـز قد تعلم من والده أن الميكروفونـات دائمًا ما تحتاج إلى مكبرات صوت إلكترونية. قال جوبز: "لذا أسرعت إلى المنزل وأخبرت والدى أنه كان مخطئًا".

فقـال والده: "كلا، إنها تحتـاج إلى مكبر صوت". وعندما أصر ستيف على أن العكس صحيح، قال له والده إنه مجنون، وأردف: "لا يمكن أن يحدث هذا دون مكبر صوت، لابد من وجود خدعة ما".

قـال جوبز: "ظللـت أقول لا لوالدى، مخبرًا إيـاه أنه يجب أن يرى هـذا، وفى النهاية رافقنى لرؤيته، وعندما رآه والدى قال: إن العلم يتقدم بسرعة جنونية".

كان جوبـز يتذكـر الحادثـة كما لو كانت تحـدث الآن؛ لأنها كانت المـرة الأولى التى يكتشـف فيها أن والـده لا يعرف كل شىء. ثم اكتشف اكتشافًـا أشعره بالكآبة: لقد كان أكـثر ذكاءً من والديه. لقد كان يقدر على الدوام كفـاءة والده وبراعته. قال جوبز: "لم يكـن والدى رجلاً متعلمًـا ولكننى كنت أعتقد دائمًا أنه شخص ذكـى للغاية.إنه لم يكن يقرأ كثيرًا ولكنه كان يفعل الكثير، وكان يستطيع فهم أى شىء ميكانيكى تقريبًا". وقال أيضًا إن حادثة الميكروفون صدمته بعد اكتشافه حقيقة أنه أكثر مهارة وسرعة فهم من والديه، وقال: "لقد كانت لحظة مهمة أضاءت عقلى عندما اكتشفت أننى أكثر ذكاءً من أبـوىَّ، وشعرت بالخجل الشديد من نفســى لأننى فكرت على هذا النحو، ولن أنسى أبدًا هـذه اللحظـة ما حييت". أخبر جوبـز أصدقاءه فيما بعد أن هـذا الاكتشاف إلى جانب حقيقـة أنه متبنى جعله يشعر بأنه غريب ومنعزل عن كل من أسرته والعالم الذى يعيش فيه.

بعـد فـترة قصيرة تجلى لـ جوبز قدر أكبر مـن الإدراك؛ فهو لم يكتشف أنه أذكى من والديـه فحسب، بل اكتشف أنهما يدركان هـذا، لقد كان بول وكلارا جوبز أبوين حنونين،

وكانـا علـى استعداد لتغيـير حياتهما حتى تناسـب ابنهما متوقد الـذكاء – والعنيد. لقد كانـا على استعداد لفعل الكثير ليجعـلا الأمور مناسبة له، وقد اكتشف ستيف سريعًا هذه الحقيقة أيضًا، فقد قال: "لقد فهمنى والداى، وشعرا بقدر المسئولية الملقاة على عاتقيهما منذ أن شعرا بأننى مميز، ولم يعدما وسيلة لمواصلة إمدادى بالأمور الجديدة وتعليمى فى مدارس أفضل، وكانا على استعداد لتلبية جميع احتياجاتى".

لذا لم ينشأ جوبز ويلازمه إحساس أنه قد تم التخلى عنه عند ولادته فحسب، بل أيضًا الإحساس بأنه مميز، وهو يرى أن هذا الأمر كان أكثر تأثيرًا فى تشكيل شخصيته.

المدرسة

قبـل أن يدخـل جوبز المدرسة الابتدائية، كانت أمه قد علمته القراءة مما تسبب فى بعض المشـكلات عنـد التحاقه بالمدرسة، وعـن هذا يقول: "لقـد كنت أشعر بالملـل فى سنوات دراستى الأولى، لذا فقد كنت أسلى نفسى بافتعال المشكلات"، وأصبح من الجلى أن جوبز بطبيعتـه وتنشئته لا ينصاع للسلطة، حيث قال: "لقد قابلت أنواعًا مختلفة من السلطة لم أكـن قـد قابلتها من قبل ولم أحبها، وكادت تنال منـى، فقد كانت على وشك قتل الفضول بداخلى".

كانت مدرسته، مونتا لوما الابتدائية، عبارة عن مجموعة من المبانى المنخفضة المبنية بأسلـوب بنـاء الخمسينيات وكانت تقع على بعـد أربعة مربعات سكنيـة من منزل جوبز. كان جوبـز يواجه ملله عن طريق عمـل المقالب. قال جوبز مستعيـدًا ذكرياته: "كان لدىّ صديـق مقـرب اسمه ريك فيرينتينو، وكنـا نفتعل معًا جميع أنـواع المشكلات. فمثلاً قمنا بعمـل ملصقات صغـيرة وكتبنا عليها: "أحضـر حيوانك الأليـف إلى المدرسة". وقد كان الأمـر جنونيًـا مع وجود كلاب تطـارد القطط فى جميـع أنحاء المدرسـة، فى حين تنحى المدرسون جانبًا". فى مرة ثانية قاما بإقناع عدد من الصبية بأن يخبروهم بأرقام أقفال دراجاتهـم السرية، قال جوبز: "فخرجنا وغيرنا جميع أرقام الأقفال السرية، ولم يستطع أى منهـم أن يأخـذ دراجتـه، وقد تطلب الأمر منهـم ساعات طويلة حتـى استطاعوا فتح الأقفـال". عندما أصبح جوبز فـى السنة الثالثة أصبحت مقالبه أكثر خطورة، حيث قال: "فـى إحدى المرات وضعنا مـادة متفجرة تحت مقعد مدرستنا السيدة ثورمان، وأصبناها بالتشنجات العصبية".

مـن الطبيعـى أن يكون قد مُنع عن الدراسة لمرتين أو ثـلاث قبل أن ينهى سنته الثالثة وفـى ذلـك الوقـت كان والده يعاملـه على أنـه شخص متميـز، وأوضح بأسلوبـه الهادئ الصـارم أنه كان يتوقع من المدرسة أن تعاملـه بنفس الطريقة. يتذكر جوبز أن والده قال

للمعلمــين: "انظروا، إنه ليس خطأه. إذا لم تستطيعوا أن تجذبوا انتباهه، فهذا خطؤكم". لم يعاقبـه والداه أبـدًا على المخالفات التى كان يقوم بها فـى المدرسة. يقول جوبز: "لقد كان والد والدى مدمنًا للكحوليات، وكان يجلده بالحزام، ولكننى لا أستطيع الجزم بأننى قـد صُفعـت من قبل"، ويضيـف أن والديه كانا علـى يقين من أن المدرسـة مخطئة لأنهم كمـا يقـول: "يجبروننى على حفظ أمور غبيـة بدلاً من أن يقومـوا بتحفيزى". كان جوبز قـد بدأ يُظهر مزيجًا مــن الحساسية والبلادة، والعداء وعدم الانتماء – وهى الأمور التى ستصاحبه ما تبقى من عمره.

عندمـا انتقـل إلى السنـة الرابعـة، رأت المدرسة أنه مـن الأفضل فصـل جوبز عن فيرينتينـو ووضـع كل منهما فى فصل بعيدًا عن الآخر. لقـد كانت معلمة الفصل المتقدم امـرأة شجاعـة تُدعى إيموجين هيل و كانت تُعرف باسم تيـدى، وقد أصبحت، كما يقول جوبز: "أحد أبطاله". بعد أن راقبت المعلمة سلوكه لبضعة أسابيع، قررت أن أفضل طريقة للتعامـل معه هى رشوته. قال جوبز: "فى أحد الأيام بعد انتهاء اليوم الدراسى، أعطتنى كتيب تدريبـات مليئًا بالعمليات الحسابية وقالت: "أريـدك أن تأخذ الكتاب للبيت وتحل هـذه العمليات الحسابيـة، ففكرت فى نفسى، هـل فقدت عقلها؟، ثـم أخرجت المدرسة إحـدى تلك المصاصـات العملاقة التى كانت تبـدو أنها بحجم الكـرة الأرضية، وقالت: عندمـا تنتهى مـن حل المسائل الحسابيـة، وإذا كان معظمها صحيحًـا، فسأعطيك هذه المصاصـة وخمسة دولارات". وبالفعـل سلمتها المسائل الحسابيـة المحلولة بعد يومين"، وبعد بضعة أشهر لم يعد جوبز يحتاج إلى الرشوة، فكما يقول: "جل ما أردته هو أن أتعلم وأن أسعدها".

وكمكافـأة له أعطته المعلمة عدة هوايات لتجليـخ العدسات وصنع كاميرا. قال جوبز: "لقد تعلمت منها أكثر مما تعلمت من أى معلم آخر، ولولاها من المؤكد أننى كنت سأدخل السجـن". عزز هذا الأمر، مرة أخرى، من فكرة أنه مميز، حيث قال: "فى الفصل، كنت الوحيد الذى تهتم به. لقد رأت شيئًا مميزًا بى".

لم يكن الذكاء وحده هو ما رأت. بعد سنوات أرادت أن تعرض صورة لفصل العام فى يـوم هـاواى. لم يحضر جوبز إلى المدرسة مرتديًا قميص هـاواى المقترح، ولكنه ظهر فى منتصـف مقدمة الصورة مرتديًا واحدًا. لقـد كان بإمكانه، حرفيًا، أن يقنع أحد الصبية بأن يعطيه له.

قـرب نهاية السنة الرابعة، أدخلـت السيدة هيل، جوبز امتحـان نهاية العام، وعن هذا يقول جوبز مستعيدًا ذكرياته: "لقد حققت درجات توازى درجات طالب فى السنة الثانيـة من المرحلـة الثانوية". أصبح جليًا الآن، ليس لنفسه أو لأبويه فحسب بل لمعلميه أيضًـا، أن جوبز مميـز عقليًا، وعرضت المدرسة عرضًا مميـزًا وهو أن يتخطى سنتين

دراسيتين ويصل مباشرة إلى السنة السابعة، حيث كان هذا أسهل الطرق للحفاظ على تحفيزه وتحديه. ولكن قرر والداه بعقلانية أن يدعاه يتخطى سنة دراسية واحدة فقط.

كان التحول ضاراً، فقد أصبح جوبز متعسرًا اجتماعيًا ووحيدًا حيث وجد نفسه فجأة بين صبية أكبر منه بعام والأسوأ أن السنة السادسة كانت فى مدرسة أخرى، وهى مدرسة كريتندن المتوسطة، والتى كانت تبعد مسافة ثمانية مربعات سكنية عن مدرسة مونتا لوما الابتدائية، ولكنها بدت له كما لو كان هناك عالم كامل بينهما، حيث كانت المدرسة الإعدادية تقع فى حى ملىء بالعصابات العرقية، ولقد كتب الصحفى مايكل إس مالون قائلاً: "كانت الشجارات أمرًا معتادًا وكذلك كانت السرقة بالإكراه فى الحمامات، وكانت السكاكين تُحضر إلى المدرسة كما لو كان هناك استعراض للقوة". فى الوقت الذى وصل فيه جوبز للمدرسة، كان قد ذهب بعض الصبية إلى السجن بسبب اتهامهم بالتحرش الجماعى، وتم تحطيم حافلة مدرسة مجاورة بعد أن هزم فريقها فريق مدرسة كريتندن فى مباراة مصارعة.

غالبًا ما كان يتم التنمر على جوبز، وفى منتصف السنة الدراسية السابعة أبلغ والديه بقراره النهائى، قائلاً: "أنا أصر على أن تنقلونى إلى مدرسة أخرى". كان هذا الطلب صعبًا من الناحية المادية، فقد كان والداه يجنيان بالكاد قوت يومهما، ولكن فى هذه الحالة لم يكن هناك شك من أنهما سيلبيان رغبته. قال جوبز: "عندما رفضا، أخبرتهما بأننى سأترك الدراسة إذا ما كان علىَّ أن أعود إلى كريتندن. لذا فقد بحثا عن أفضل المدارس ووفرا معًا كل سنت واشتريا منزلاً بقيمة ٢١٠٠٠ دولار فى حى أرقى".

انتقلنا لمسافة ثلاثة أميال فقط نحو الجنوب إلى بستان برقوق سابق فى لوس ألتوس والذى تم تحويله إلى حى سكنى بُنيت منازله المتشابهة على طراز البناء الشائع فى هذا الوقت. كان منزلهم الواقع فى ٢٠٦٦ طريق كريست، مكونًا من دور واحد وثلاث غرف نوم وأهم شىء هو المرآب الملحق ذو الباب المنزلق الذى كان يواجه الشارع، حيث كان يعمل بول جوبز على السيارات وابنه على الإلكترونيات.

ميزة المنزل الأخرى هى أنه كان داخل حدود ما كان يطلق عليه فى وقتها حى مدرسة كوبرتينو سانيفيل، والذى كان أحد أفضل أحياء الوادى وأكثرها أمنًا، وقال جوبز أثناء خروجنا من منزله القديم: "عندما انتقلت إلى هنا كانت أرجاء المكان لا تزال مليئة بالبساتين. لقد علمنى الرجل الذى كان يسكن هناك كيف أكون بستانيًا جيدًا يستخدم الطرق العضوية فى الزراعة وكيفية تسميد الأرض. كان الرجل يزرع كل شىء بشكل مثالى، حتى إننى لم أتذوق فى حياتى طعامًا ألذ من الذى كان يزرعه. كان هذا هو بداية عهدى بتقدير الفاكهة والخضراوات العضوية".

أراد والـدا جوبز تنشئته تنشئة دينية، بالرغم مـن عدم تمسكهما التام بتعاليمه؛ لذا فقد كانا يصطحبانه إلى دار العبادة المحلية كل أحد، وانتهى هذا الأمر عندما بلغ الثالثة عشـرة من العمر. فى يوليو من عام ١٩٦٨ نشرت مجلة لايف صورة غلاف صادمة يظهر فيهـا طفلان يتضوران جوعًا فى إقليم بيافرا فى أفريقيا، والتى أخذها جوبز إلى مدرسة الأحد وواجه بها رجل الدين فى دار العبادة قائلًا: "إذا رفعت أحد أصابعى، فهل سيعرف الله هذا قبل حتى أن أقوم به؟".

رد رجل الدين "نعم، فالله يعلم كل شىء".

فأخـرج جوبز حينها غلاف مجلة لايف وسأل رجل الدين: "حسنًا، هل يعلم الله شيئًا عن هذا وما الذى سيحدث لهؤلاء الأطفال؟".

فقال رجل الدين: "ستيف، أعلم أنك لا تفهم، ولكن نعم، الله يعلم بهذا الأمر".

أعلـن جوبـز بعد ذلك أنه لا يريد أن يكون مؤمنًا، ولم يعد إلى دار العبادة مرة أخرى، ولكنه قضى سنـوات طويلة فى دراسة ومحاولة ممارسة تعاليم البوذية. وبعد سنوات من التفكـير العميق فى أحاسيســه الروحية، قال جوبز إن الدين كان فى أفضل حالاته عندما كان يركز على التجارب الروحية بدلاً من الإقناع بالعقيدة.

كان بول جوبز يعمل فى هذا الوقت بشركة سبكترا فيزيكس بوادى سانتا كلارا المجاور والتى كانت تصنع الليزر من أجل الأجهزة الإلكترونية والمعدات الطبية. وكان، كميكانيكى، يقـوم بصناعــة النماذج الأوليـة للمنتجات التـى كان يبتكرها المهندسـون، وقد كان ابنه منبهرًا بالحاجة لبلوغ الكمال. قال جوبز: "إن أشعة الليزر تتطلب دقة ضبط عالية، حيث إن أكثرها تطورًا، تلك المخصصة للتطبيقات الجوية أو الطبية، حيث تمتلك سمات دقيقة للغايــة. والأمـر يشبه قولهم: إن هــذا هو ما نريد، ونريد أن تصنعــه لنا من قطعة واحدة مــن المعدن حتى يصبح معامل التمدد الحرارى ثابتًــا فى جميع أجزائه، وكان على والدى أن يكتشـف كيفيــة القيام بذلك". كان يجب عليه صناعة معظـم القطع الجديدة التى لم يوجـد مثيل لهــا من قبل، وكان هذا يعنى أنــه على بول جوبز أن يبتكـر الأدوات والقوالب الخاصــة التى ستمكنه من صناعتها. لقــد كان ابنه منبهرًا ولكنه نادرًا ما كان يذهب إلى ورشة الآلات. قال جوبز: "كان الأمر سيكون ممتعًا لو أننى تعلمت كيفية استخدام المكبس والمخرطة، ولكنى لم أذهب إلى الورشة أبدًا لأننى كنت شغوفًا بالإلكترونيات".

فى أحد أيام الصيف اصطحب بول ابنه ستيف إلى ويسكونسن لزيارة مزرعة الأبقار المملوكة للعائلة، ولكن لم ترق حياة الريف لستيف، ولكن انطبعت فى ذاكرته صورة واحدة. لقد رأى عجلًا يولد، وكم كان مذهولاً عندما رأى الحيوان الصغير يناضل بعد مرور بضع دقائـق حتى يقـف على قدميه ويبدأ فى المشى. قال جوبز مستعيـدًا ذكرياته: "إنه أمر لم يعلمــه أحـد إياه، بل كان أمرًا يعرفـه بالفطرة. إن الطفل البشـرى لا يمكنه القيام بهذا،

ولقد وجدت هذا أمرًا مميزًا حتى ولو لم يشاركنى أى أحد هذا الرأى". ثم تحدث عن الأمر بلغة مكونات وبرامج الحاسب قائلاً: "يبدو الأمر كما لو كان هناك شىء فى جسم الحيوان وشىء آخر فى عقله قد تمت هندستهما للعمل معًا على الفور بدلاً من التعلم".

التحق جوبز فى سنته الدراسية التاسعة بمدرسة هومستيد الثانوية الشاسعة ذات المبانى الخرسانية المكونة من طابقين والمطلية باللون الزهرى والتى كانت تتسع لألفين من الطلبة. يتذكر جوبز مدرسته قائلاً: "صمم المدرسة مهندس معمارى اشتهر بتصميمه للسجون، فقد أرادوا أن يجعلوها غير قابلة للتدمير". كان قد وقع فى حب رياضة المشى وكان يمشى مسافة ١٥ مربعًا سكنيًا وصولاً إلى المدرسة يوميًا.

كان لديه القليل من الأصدقاء فى مثل سنه، ولكنه صادق بعض من يكبرونه سنًا الذين كانوا منغمسين فى التوجه المخالف للثقافة فى أواخر الستينيات. كان هذا هو الوقت الذى بدأ فيه كل من عالمى خبراء الحاسب والهيبز فى الازدهار معًا. قال جوبز: "كان أصدقائى من الصبية الأذكياء، لقد كنت مهتمًا بالرياضيات والعلوم والإلكترونيات، مثلهم تمامًا، وكانوا أيضًا منغمسين فى تناول عقار الهلوسة وغيره من الهفوات المخالفة للثقافة الشائعة".

فى هذه الفترة بدأ جوبز فى استخدام الإلكترونيات فى مقالبه - ففى إحدى المرات وضع مكبرات صوت فى جميع أرجاء منزله؛ ولأن مكبرات الصوت يمكن أن تصبح ميكروفونات أيضًا، قام بإنشاء غرفة تحكم فى دولاب ملابسه، حيث استطاع أن يسمع جميع ما كان يدور فى الغرف الأخرى. وفى إحدى الليالى، عندما كان يضع السماعات على أذنيه ويتنصت على غرفة نوم والديه، اكتشف والده ما يفعل وغضب منه كثيرًا وطلب منه أن يفك النظام. كان فى الكثير من الأمسيات يزور مرآب لارى لانج، المهندس الذى كان يسكن بالقرب من منزله القديم، والذى فى نهاية الأمر أعطى جوبز الميكروفون الكربونى الذى كان جوبز منبهرًا به، واقترح عليه شراء هيث كيتس، وهو صندوق القطع التى يمكن تجميعها بنفسك لصنع أجهزة اللاسلكى وغيرها من المعدات الإلكترونية التى كان محبو تجميع الأجهزة يفضلونها فى ذلك الوقت. قال جوبز: "لقد كانت حقيبة أدوات هيث كيتس تأتى مشتملة على جميع أنواع اللوحات والقطع مشفرة باللون، وعلى دليل يشرح نظرية عملها، وتجعلك هذه اللعبة تدرك أنك قادر على فهم وبناء أى شىء، فبمجرد أن تقوم ببناء بضعة أجهزة لاسلكى وترى جهاز تلفاز فى الكتالوج ستقول: "يمكننى بناء هذا أيضًا، حتى ولو لم تكن تستطيع ذلك بالفعل، لقد كنت محظوظًا للغاية لأننى عندما كنت صغيرًا جعلنى كل من أبوى وحقيبة أدوات هيث كيتس أعتقد أننى قادر على بناء أى شىء".

قام لانج بضم جوبز إلى نادى رواد هيوليت باكارد (إتش بى)، وهى مجموعة من الطلبة فى سن الخامسة عشرة أو نحوها والذين كانوا يتقابلون فى مقهى الشركة فى

ليلــة الثلاثــاء مــن كل أسبوع، ويتذكــر جوبز ذلك قائــلاً: "كانوا يحضــرون مهندسًا من أحــد المعامــل ليتحدث معنا عن المشروع الذى يعمل بــه. كان أبى يوصلنى إلى هناك، وقد كنــت سعيــدًا للغاية، حيث كانت شركة إتش بى شركة رائــدة فى تطوير تقنية الصمامات الثنائيــة الباعثة للضوء (LED)، لــذا فقد تناقشنا معهم حــول استخدامها"، وبسبب أن والــد جوبــز كان يعمل فى هذا الوقت فى شركة تنتج الليزر فقــد كان الأمر مهمًّا بالنسبة لــه بشكل خاص. فى إحــدى المرات انفرد جوبز بأحد مهندسى الليزر بشركة إتش بى بعد انتهاء النقاش وجعله يأخذه فى جولة فى معمل التصوير ثلاثى الأبعاد، ولكن أكثر ما أثار اهتمامــه هو رؤية أجهزة الحاسب الصغيرة التى كانت تطورها الشركة. قال جوبز: "لقد رأيــت الحاسب المكتبــى لأول مرة فى حياتى فى هذه الشركة، وقــد أطلقوا عليه 9100A، وقــد كان آلــة حاسبة عظيمة وكذلك كان أول حاسب مكتبى. لقد كان ضخمًا ويزن حوالى ٤٠ رطلًا ولكنه كان شيئًا جميلاً وقد وقعت فى حبه على الفور".

كانــت الشركة تشجع الأطفال أعضاء نــادى الرواد للقيام بمشروعات، وقرر جوبز أن يقــوم بصنع عــداد ترددات، والذى يقيس عــدد الترددات فى كل ثانيــة ويظهره فى شكل إشــارة إلكترونية. كان جوبز بحاجة لبعض القطع التــى تصنعها شركة إتش بى، لذا فقد رفــع سماعــة الهاتف وطلــب المدير التنفيــذى حيث قال جوبــز: "فى هــذا الوقت لم يكن باستطاعــة الأشخاص أن يزيلوا أرقــام هاتفهم من دليل الهاتف، لذا فقد بحثت فى دليل الهاتــف عــن اســم بيل هيوليت فى بالــو ألتو واتصلت بــه فى منزله، وكان هــو من أجاب الهاتف وتحدث معى لمدة ٢٠ دقيقة، وأعطانى القطع التى أريدها، بل وأعطانى وظيفة فى المصنــع الذى يصنعون به عدادات الترددات" ولقــد عمل جوبز فى هذا المنزل فى إجازة صيــف السنــة الأولى بمدرسة هومستيــد الثانوية، قال جوبز: "لقــد كان أبى يوصلنى فى الصباح ويعود ليأخذنى فى المساء".

كان عمــل جوبز فى المصنع "عبارة عن وضع المسامــير والصواميل على الأشياء" فى خط التجميع، وقد كان زملاؤه فى خط التجميع يشعرون بالغيرة من هذا الصبى الجرىء الــذى شق طريقه إلى العمــل بالمصنع عن طريق الاتصال هاتفيًــا بالمدير التنفيذى. قال جوبــز: "أتذكــر أننى كنت أخبر أحد المشرفين بأننى، أحب هــذا العمل، أحب هذا العمل، ثم سألته عن أكثر ما يحب أن يفعله، فقال: "أن أعبث، أن أعبث". كان جوبز يحصل على لحظات سهلة ليتملق فيها المهندسين الذين كانوا يعملون فى الدور الذى يعلوه. قال جوبز: "كانــوا يتناولون الدونتس والقهوة كل يوم الساعة العاشرة، لذا فقــد كنت أصعد لقضاء بعض الوقت معهم".

أحــب جوبــز أن يعمل، فقــد كان يعمل بتوزيــع الصحف على دراجته ــ وقــد كان والده يوصلــه بالسيــارة أثناء هطول الأمطار ــ وفى عامه الثانــى بالمدرسة الثانوية كان يعمل فى

عطـلات نهاية الأسبـوع كأمين مخازن فى أحد متاجر الإلكترونيـات القديمة والذى يسمى هالتـك، الذى كان بالنسبـة للإلكترونيات مثل ساحات الخردة التى كان يحصل منها والده علـى قطع غيار السيارات: لقد كان نعيمًا من الخردوات يمتد لمربع سكنى كامل تتراص فيه المكونـات الجديدة والمستعملة والمصلحة والزائدة على مجموعات من الأرفف، أو ملقاة دون تصنيـف فى صناديـق، أو مكدسة فى ساحـة خارجية. قال جوبز مستعيـدًا ذكرياته: "فى ظهـر المتجـر، قرب الخليـج، كانت هناك منطقة محاطـة بسور تمتلئ بأشيـاء تبدو كما لو كانت من مكونات غواصة بولاريس الداخلية تم انتزاعها وبيعها وكانت جميع أجهزة التحكم والأزرار موجودة، وكانت ألوانها خليطًا من الأخضر الذى يميز الأزياء العسكرية والرمادى، ولكن كانت هناك مفاتيح وأغطية صمامات باللونين الكهرمانى والأحمر، وكانت هناك تلك الرافعات التى، عندما تحركها، وكانت رائعة، تبدو كما لو كنت تفجر شيكاغو".

علـى المناضد الخشبية التى فـى مقدمة المتجر، كان يوجد حامل به كتالوجات سميكة موضوعـة فـى مجلدات مهترئة، وقـد كان الناس يأتون من كل حـدب وصوب باحثين عن مفاتيـح كهربيـة أو مقاومات أو مكثفات أو حتـى أحدث شرائح الذاكـرة. اعتاد والده أن يقـوم بذلـك من أجل الحصول على قطع غيار السيارات، وكان ناجحًا لأنه كان يعلم قيمة كل قطعة غيار أفضل من البائع، وسار جوبز على نهج أبيه؛ حيث طور معرفة واسعة بقطع غيـار الإلكترونيات، شحذهـا ولعه بالتفاوض والحصول على ربـح. كان جوبز يذهب إلى أسواق قطع غيار لإلكترونيات مستعملة أخرى مثل سوق سان خوسيه للأجهزة المستعملة، باحثًا عن دائرة كهربية تحتوى على بعض الرقاقات الإلكترونية أو المكونات القيمة ويبيعها إلى مديره فى متجر هالتك.

قـام جوبـز بشـراء سيارتـه الأولى، بقليل مـن المساعدة مـن والده، عندمـا كان فى الخامسـة عشرة من العمر، وقـد كانت سيارة ناش متروبوليتـان مزدوجة اللون، ركب له والده فيها محرك إم جى. لم يكن جوبز يحب هذه السيارة، لكنه لم يرغب فى إخبار والده بذلـك، أو أن يفقـد فرصة حصوله علـى سيارته الخاصة. قال جوبز فيمـا بعد: "عندما أتذكـر السيـارة ناش متروبوليتان كنـت أجدها سيارة ممتازة ورائعـة، ولكنها فى الوقت نفسـه كانـت أفظع سيارة فـى العالم، ولكنها كانـت سيارة، لذا فقد كانـت عظيمة". فى خلال عام كان قد ادخر مبلغًا من وظائفه العديدة مكنته من مبادلة سيارته بسيارة فيات ٨٥٠ كوبيـه حمراء اللـون ذات محرك من نوع أبراث. قال جوبز: "ساعدنى أبى فى شراء وفحص السيارة، وقد كنت راضيًا عن نفسى لأننى ادخرت واشتريت شيئًا أرغب به. لقد كان شعورًا عظيمًا".

فـى إجازة الصيف نفسها، بين السنتين الثانية والثالثة بمدرسة هومستيد الثانوية، بـدأ جوبز فى تدخين الماريجوانا. قال جوبز: "لقد جربـت الماريجوانا للمرة الأولى فى

حياتى فى هذا الصيف. كنت فى الخامسة عشرة من العمر، ثم بعد ذلك أدمنت تدخينها". فى إحدى المرات وجد والده بعضًا من الماريجوانا فى سيارة ابنه، فسأله: "ما هذا؟"، فأجاب جوبز بهدوء: "إنها ماريجوانا". وكانت هذه المرة من المرات القليلة التى شاهد فيها غضب والده. قال جوبز: " لقد كان هذا هو الشجار الوحيد الحقيقى الذى دار بينى وبين أبى". ولكن بدأ أبوه فى النزول على رغبته. قال جوبز: "لقد طلب منى أبى أن أعده بأننى لن أدخن الماريجوانا مرة أخرى، ولكننى لم أفعل". فى حقيقة الأمر، كان جوبز قد أدمن عقار الهلوسة والماريجوانا وظهرت عليه تأثيرات نقص النوم على العقل فى السنة النهائية بالمرحلة الثانوية. قال جوبز: "كنت قد بدأت فى تعاطى المخدرات بقدر أكبر. وكنا نتناول عقار الهلوسة بشكل منتظم فى الحقول والسيارات".

ازدهر جوبز عقليًا خلال السنتين النهائيتين من دراسته الثانوية ووجد نفسه عند مفترق طرق، وكان قد بدأ فى رؤية طريقين، إما طريق خبراء الحاسب الذين ينغمسون فى الإلكترونيات أو طريق الذين ينغمسون فى الأدب والتجارب المبتكرة. قال جوبز: "كنت قد بدأت فى سماع الموسيقى طوال الوقت، وبدأت فى قراءة المزيد خارج مجال العلوم والتكنولوجيا – شكسبير وأفلاطون وأحببت مسرحية *الملك لير*". وكان يفضل أيضًا رواية *موبى ديك* وأشعار ديلان توماس، فسألته لماذا تعلق بالملك لير وبالكابتن اهاب، وهما اثنتان من أكثر شخصيات الأدب عنادًا وتحفزًا، ولكنه لم يعلق على العلاقة التى كنت أحاول رسمها بينه وبين هاتين الشخصيتين، لذا فقد تخليت عنها. قال جوبز: "عندما كنت فى سنتى النهائية تلقيت دروس التوظيف المتقدمة فى اللغة الإنجليزية، وقد كان المعلم يشبه الأديب إرنست هيمنجواى. وكان أن اصطحب بعضًا منا للسير على الجليد فى يوسيميتى".

هناك دورة تدريبية أخرى تلقاها جوبز وتعتبر من تقاليد وادى السيليكون: درس الإلكترونيات الذى يدرسه جون ماكولم، طيار البحرية السابق ذو الأسلوب المسرحى الذى يحمس طلابه بالخدع التى كانت تبدو كما لو كان يطلق ملف تيسلا. وقد كان مخزنه الصغير، الذى كان يقرض مفتاحه لطلبته المفضلين، يمتلئ بالترانزيستورات والقطع الأخرى التى قام بجمعها.

كان فصل ماكولم يدرس فى مبنى يشبه الكوخ يقع على طرف أرض المدرسة مجاورًا للمرآب. قال جوبز مستعيدًا ذكرياته أثناء نظره من النافذة: "لقد كان هنا، وهنا فى الباب المجاور كان يوجد فصل ورشة السيارات". وقد دل تجاور الفصلين لبعضهما على تحول اهتمامات جيل والده. قال جوبز: "لقد اعتقد السيد ماكولم أن فصل الإلكترونيات كان فصل ورشة السيارات الجديد".

كان ماكولم يؤمن بالانضباط العسكرى واحترام السلطة، ولكن جوبز لم يؤمن بذلك. كان مقتــه للسلطة أمرًا لا يستطيع إخفاءه لفترة أطول، وقد كان يصطنع توجهًا هو مزيج مــن القــوة والحدة الغريبــة ومن التمرد المتحفظ. قــال ماكولم بعد ذلــك: "كان دائمًا ما يجلــس منعــزلاً فى أحد الأركان يفعل شيئًا ما بمفــرده ولم يكن يرغب فى مشاركتى أو فى مشاركــة باقى الصف بأى شىء". لم يثــق ماكولم أبدًا فى جوبز بما يكفى لإعطائه مفتاح مخزنــه. فى أحد الأيام احتاج جوبــز إلى قطعة لم تكن متوافرة، لذا أجرى مكالمة هاتفية علــى حســاب المتلقى متصلًا بمنتج تلك القطعة، شركة بورروه فى ديترويت، وقال إنه كان يصمم منتجًا جديدًا ويرغب فى تجربة القطعة. وصلت القطعة عن طريق الشحن الجوى بعــد بضعــة أيام. عندما سألــه ماكولم عن كيفيــة حصوله عليها، أخــبره جوبز – بفخر وجــرأة – عن المكالمة الهاتفية والقصــة التى قالها للشركة. قال ماكولم: "لقد كنت أتميز غيظًــا، فلــم أكن أريد أن يتصرف طلبتى بهذه الطريقة". وقد كان رد جوبز: "أنا لا أملك نقودًا للمكالمة الهاتفية، ولكنهم يملكون الكثير من المال".

ظــل جوبز فى فصــل ماكولم لعام واحد فقط، بــدلاً من السنوات الثــلاث التى كانت ممنوحــة له، قام خلالها بمشروع عبارة عن جهــاز يحتوى على خلية ضوئية تغلق الدائرة الكهربيــة عندما تتعرض للضوء، وهو شىء بإمكان أى طالب علوم فى المرحلة الثانوية أن يقــوم به. كان جوبز يهتم كثيرًا باللعب بأشعة الليزر، وهو شىء تعلمه من والده. وقد قام، بمساعــدة قلة من أصدقائه، بابتــكار عروض ضوئية للحفلات عن طريــق انعكاس أشعة الليزر على المرايا التى كانت مثبتة على سماعات جهاز الاستريو الخاص به.

الفصل الثانى

ثنائى غريب

الثنائى ستيف

ووز

أثنــاء دراسته فى صــف الأستاذ ماكولم، تصــادق جوبز مع خريج يدعــى ستيف وزنياك والــذى كان الطالب المفضل لدى الأستاذ، بالإضافة إلى كونــه أسطورة المدرسة لعبقريته الإلكترونيــة، وكان ستيــف وزنياك عضوًا فــى فريق السباحة مع جويــز، وكان يكبر جوبز بخمســة أعــوام تقريبًا وأكثر دراية بعــالم الإلكترونيات منه، لكنه علــى الجانب العاطفى والاجتماعــى، كان لا يــزال شخصًــا منعــزلًا ومهووسًا بالحاسبــات الآلية كمــا كان أيام الدراسة الثانوية.

وعلــى غرار جوبز، فقد تعلــم وزنياك الكثير من والده، إلا أن دروس كلا الوالدين كانت مختلفــة؛ فقد تــرك بول جوبز الدراســة قبل استكمال المرحلــة الثانوية وتعلــم أثناء قيامه بتصليح السيارات كيف يحقق أرباحًا ضخمة من إبرام الصفقات المناسبة لشراء قطع غيار السيــارات. أما فرانسيس وزنيــاك، والمشهور باسم جيرى، فقــد كان مهندسًا بارعًا تخرج فــى معهد كالتك، حيــث كان يلعب فى مركز الظهير الربعى فى فريق كرة القدم الأمريكية، ليصبــح فيمــا بعد عالمًا فــى صناعة الصواريخ لــدى مؤسسة لوكهيــد، وكان يُعلى من قيمة الهندسة وينظر باستخفاف لهؤلاء الذين يعملون فى الأعمال التجارية والتسويق والمبيعات. ويتذكــر ستيف وزنياك والــده قائلًا: "أذكره وهو يقــول لى إن الهندسة هى أرقى مستويات الأهمية التى يمكن أن تصل إليها فى هذا العالم، فهى تنقل المجتمع إلى مستوى جديد".

إحدى ذكريات ستيف وزنياك الأولى كانت الذهاب إلى مكان عمل أبيه فى عطلة نهاية الأسبوع ليرى أجزاء الأجهزة الإلكترونية ويرى أباه وهو، على حد قوله، "يضعها معى على الطاولة حتى ألعب بها"، وكان يراقب بانبهار والده وهو يحاول الحصول على خط موجى مستقيم على شاشة فيديو حتى يوضح أن أحد تصميماته للدوائر الكهربية تعمل بكفاءة. ويضيف وزنياك: "استطعت إدراك أن ما يفعله أبى – مهما كان – مهم وجيد". "ووز"، كما كان يُطلق عليه حينها، كان يطرح الأسئلة حول المقاومات الكهربائية ودوائر الترانزيستور الموجودة فى كل مكان فى المنزل؛ فكان والده يُخرج سبورة ليوضح عليها ما تقوم به هذه الأشياء. ويقول ووز: "كان يشرح لى ماهية المقاومة بأن يبدأ حديثه بشرح فكرة الذرة والإلكترونات. وشرح لى كيف تعمل المقاومات عندما كنت فى الصف الثانى الابتدائى، ولم يشرح عملها باستخدام المعادلات بل بجعلى أتخيل طريقة عملها".

والد ووز علمه شيئًا آخر أصبح جزءًا أصيلًا من طفولته مما أدى إلى امتلاكه لشخصية انعزالية اجتماعيًّا، وهذا الشىء هو: لا تكذب. وعن هذا يقول ووز: "آمن أبى بالصدق، بل بالصدق المطلق. وكان هذا أهم ما علمنى إياه. ولذا لم أكذب أبدا، حتى يومنا هذا". (والاستثناء الوحيد يكون من أجل استكمال الحبكة الدرامية لمقلب فكاهى). بالإضافة إلى ذلك قام الوالد بغرس كراهية الطموح الذى لا حدود له فى نفس ابنه، وهو ما يميز ووز عن جوبز. فى حفل أقيم لإطلاق أحد منتجات شركة أبل عام ٢٠١٠، أى بعد أربعين عامًا من تعارفهما، أشار ووز إلى هذا الاختلاف حينما قال: "قال لى والدى: "يجب أن ترغب دائمًا فى أن تكون فى مكانة وسطية". لذا لم أكن أرغب فى أن أكون وسط علية القوم مثل ستيف. لقد كان والدى مهندسًا، وهذا هو ما أردت أن أكونه. وكان انعزالى الدائم يمنعنى من أن أكون قائدًا مثل ستيف".

فى الصف الرابع، أصبح وزنياك، على حد قوله، أحد "أطفال الإلكترونيات"، فقد كان النظر إلى ترانزيستور أيسر عليه من تبادل النظرات مع فتاة، كما أنه أصبح ذا جسد مكتنز وهيئة محدبة تشبه مظهر الشخص الذى يقضى أغلب وقته منكفئًا على لوحة الدوائر الكهربية. وفى المرحلة العمرية نفسها، وعندما كان جوبز يطرح الأسئلة حول الميكروفون الكربونى والذى لم يستطع والده أن يجيب عليها، كان "وزنياك" يستخدم الترانزيستور لعمل نظام اتصال داخلى به مكبرات للصوت ومحركات كهربائية وأضواء وجرس كهربائى، يصل بين غرف نوم الأطفال فى ستة منازل متجاورة. وفى الفترة نفسها التى كان جوبز يُجمّع فيها الأجهزة باستخدام حقيبة أدوات هيث كيت، كان وزنياك يقوم بتجميع جهاز إرسال وجهاز استقبال من منتجات شركة هاليكرافترز ـ وكانت أجهزة الراديو التى تصنعها من أكثر الأجهزة تعقيدًا.

قضى ووز الكثير من الوقت فى المنزل يقرأ فى صحف والده التى تختص بالإلكترونيات، وسحرته المقالات التى تتحدث عن الحواسب الآلية الجديدة، مثل جهاز ENIAC (إينياك). ولأنه تعلم جبر بوليان بسهولة، فقد فتنه مدى ما كانت عليه أجهزة الحاسب الآلى من سهولة وليس تعقيدًا كما هو متوقع. فى الصف الدراسى الثامن، استطاع تجميع آلة حاسبة تحتوى على مائة ترانزيستور ومائتى صمام ثنائى ومائتى مقاومة تعمل على عشر دوائر كهربائية. وحازت هذه الآلة الحاسبة على الجائزة الأولى فى مسابقة محلية تقيمها القوات الجوية، على الرغم من أن المسابقة كانت تضم طلابًا فى الصف الحادى عشر.

زاد انعزال ووز عندما بدأ الصبية فى مثل عمره يتعرفون على الفتيات ويشاركون فى الحفلات، وهى أنشطة اجتماعية وجدها ووز أكثر تعقيدًا من تصميم الدوائر الكهربية. ويتذكر ووز تلك الفترة قائلًا: "وبينما كنت فيما سبق محبوبًا وأركب الدراجات وأقوم بكل هذه الأنشطة، أصبحت فجأة معزولًا اجتماعيًّا. وكان يبدو كما لو أننى لم أتحدث إلى أى شخص لفترة طويلة". ووجد ووز مخرجًا من هذه الحالة بالقيام بمقالب صبيانية مرحة. فى الصف الحادى عشر، قام بصناعة بندول إيقاعى إلكترونى – إحدى هذه الآلات التى تصدر صوتًا لتحافظ على توقيت الإيقاع فى حصص الموسيقى – ثم أدرك أنه يبدو مثل القنبلة، لذا فقد نزع الملصقات من على بعض البطاريات الجافة كبيرة الحجم وثبتها معًا بشريط لاصق ووضعها فى إحدى خزائن المدرسة، وجهز البندول بحيث يصدر أصواتًا بإيقاع أسرع عند فتح باب الخزانة. وفى وقت لاحق فى هذا اليوم، تم استدعاؤه إلى مكتب مدير المدرسة. واعتقد أن سبب الاستدعاء أنه قد ربح، مرة أخرى، جائزة المدرسة الكبرى فى الرياضيات، لكن بدلًا من ذلك وجد الشرطة فى انتظاره. كان المدير قد تم استدعاؤه عندما عُثر على الجهاز، فقام بالركض بشجاعة إلى ملعب كرة القدم وهو يحتضن الجهاز ثم نزع عنه الأسلاك. حاول ووز أن يكتم ضحكاته ولكنه فشل. وتم إرساله بالفعل إلى مركز احتجاز الأحداث، حيث قضى ليلته به. لقد كانت تجربة لا تنسى. حيث قام بتعليم السجناء الآخرين كيفية نزع الأسلاك المؤدية إلى مراوح السقف وتوصيلها بالقضبان حتى يصاب من يلمسها بصعقة كهربائية.

إن الصعق بالكهرباء كان بمثابة نوط شرف بالنسبة لووز. كان يفتخر بذلك، وهو ما يعنى أن الصعقات الكهربائية العشوائية كانت أمرًا روتينيًّا بالنسبة له. اخترع ذات مرة لعبة بها كرة تدور وأربعة ثقوب يلعبها أربعة أشخاص بحيث يضع كل منهم إبهامه فى أحد هذه الثقوب وعندما تتوقف الكرة عن الدوران، يصعق أحد اللاعبين. وكتب ملاحظة تقول: "المهتمون بالأجهزة الإلكترونية هم من يلعبون هذه اللعبة، أما المهتمون بالبرمجيات فهم جبناء".

فى السنة النهائية للمرحلة الثانوية حصل على وظيفة لبعض الوقت فى شركة سلفانيا، وحظى بفرصة العمل على حاسب آلى للمرة الأولى. وتعلم لغة برمجة فورتران من كتاب ما، وقرأ كتيبات أغلب أنظمة الحاسب الآلى المتوفرة فى هذه الفترة، بدءًا من جهاز DPD_8 الذى كانت تنتجه شركة ديجيتال إيكويبمنت. ثم درس مواصفات أحدث أنواع الشرائح الإلكترونية، وحاول إعادة تصميم الحاسب الآلى باستخدام هذه الشرائح الأحدث. وكان التحدى الذى يحاول الانتصار عليه هو إعادة إنتاج التصميم ذاته باستخدام أقل عدد ممكن من المكونات. وفى كل ليلة كان يحاول أن يجود رسوماته عن الليلة السابقة. وبحلول نهاية العام الدراسى للمرحلة الثانوية، كان قد أصبح محترفًا، ويصف ذلك بقوله: "كنت حينها قادرًا على تصميم حاسب آلى بنصف عدد الشرائح التى تستخدمها الشركة فى تصميماتها، ولكن كان ذلك على الورق فقط". ولكنه لم يخبر أصدقاءه أبدًا، ففى النهاية كان أغلب الصبية ذوى السبعة عشر ربيعًا يستمتعون بطرق مختلفة تماما.

فى نهاية أسبوع إجازة العيد أثناء دراسته فى السنة النهائية فى المرحلة الثانوية، زار وزنياك جامعة كولورادو. وكانت الجامعة مغلقة بسبب الأعياد، لكنه صادف طالب هندسة طاف به معامل الجامعة فى جولة. وفيما بعد استجدى والده أن يسمح له بالالتحاق بها، على الرغم من أن تكاليف الدراسة فى جامعة خارج الولاية كان من الصعب على العائلة تدبيرها. لذا فقد عقدوا صفقة: أن يسمح له بالدراسة فى كولورادو لمدة عام، ثم يعود بعد ذلك للدراسة فى كلية دى أفنزا التى مدة الدراسة بها عامان. بعد أن وصل ووز إلى كولورادو فى خريف عام ١٩٦٩، قضى الكثير من الوقت فى تنفيذ مقالب طريفة (مثل طباعة عدد كبير من المنشورات التى تقول "تبًا لـ نيكسون")، وهذا ما أدى إلى فشله فى مادتين دراسيتين ووضعه تحت المراقبة. بالإضافة إلى ذلك، ابتكر برنامجًا لحساب متتالية فيبوناتشى والتى استهلكت الكثير من وقت عمل الحواسب الآلية حتى إن الجامعة هددت بتحميله قيمة الخسائر. لذا فقد أذعن وبسهولة للصفقة التى عقدها مع والديه وانتقل للدراسة فى دى أفنزا.

بعد مضى عام ممتع فى كلية دى أفنزا، توقف وزنياك عن الدراسة مؤقتا ليجنى بعض المال. وعثر على عمل لدى شركة تصنع الحواسيب الآلية لإدارة المرور بولاية كاليفورنيا، وعرض عليه أحد زملائه فى العمل عرضًا رائعًا وهو: أن هذا الزميل سيمده ببعض الشرائح الإلكترونية الفائضة عن الحاجة، حتى يستطيع وزنياك صنع أحد أجهزة الحاسب الآلى التى كان يرسم تصميماتها على الورق، وقرر وزنياك أن يستخدم أقل عدد ممكن من الشرائح الإلكترونية، وذلك كتحدٍّ شخصى لذاته ولأنه لم يكن يرغب فى استغلال كرم زميله.

أغلب العمل كان يتم فى مرآب قريب يمتلكه أحد الأصدقاء، ويدعى بيل فرنانديز، والذى كان لا يزال يدرس فى مدرسة هومستيد الثانوية. ومن أجل إعادة شحن بطاريات نشاطهما، كانا يتناولان مشروبات كريم صودا الغازية ويركبان دراجتيهما إلى مركز سيفواى التجارى فى مدينة صنيفال ليعيدا الزجاجات الفارغة ويسترجعا قيمة التأمين على الزجاجات ويبتاعا غيرها. ويتذكر وزنياك قائلًا: "ومن هنا بدأنا نطلق عليها حواسيب كريم صودا". وقد كانت فى الأساس آلة حاسبة قادرة على مضاعفة الأرقام المدخلة إليها من خلال مجموعة من المفاتيح، ثم تعرض النتائج على هيئة أكواد ثنائية باستخدام القليل من الأضواء.

عندما انتهى تصنيع الجهاز، أخبر فرنانديز وزنياك بأن هناك شخصًا فى مدرسة هومستيد الثانوية يجب أن يلقاه، وبرر له ذلك قائلًا: "اسمه ستيف، وهو يحب القيام بالمقالب مثلك، كما أنه مهتم بصناعة الإلكترونيات كما تفعل". وربما يكون هذا اللقاء أهم لقاء حدث فى مرآب فى منطقة وادى السيليكون منذ أن دخل بيل هيوليت مرآب ديفيد باكارد قبل اثنين وثلاثين عامًا. ويتذكر وزنياك هذا اللقاء: "جلسنا أنا وستيف على رصيف المشاة المقابل لمنزل بيل لأطول وقت ممكن، وتبادلنا القصص، والتى كان أغلبها يدور حول المقالب التى قمنا بها، كما تحدثنا أيضًا عن نوعية التصميمات الإلكترونية التى صممناها. كنا نتشارك الآراء نفسها فى العديد من الأشياء، فبشكل خاص كنت أعانى صعوبة فى شرح نوعية التصميمات الإلكترونية التى أقوم بتصميمها للآخرين، إلا أن ستيف استوعبها على الفور. وأُعجبت به. لقد كان نحيفًا وصلب العود إلى حد ما كما كان ممتلئًا بالحيوية". وقد تأثر جوبز بهذا اللقاء أيضًا حيث قال ذات مرة وهو يعبر عن هذه التجربة: "ووز كان أول شخص ألقاه يعرف عن الإلكترونيات أكثر مما أعرف. وأعجبت به على الفور. فقد كنت أكثر نضجًا من عمرى الحقيقى، وكان هو أقل نضجًا من عمره الحقيقى إلى حد ما، مما أدى إلى طمس الفارق الزمنى بين عمرينا. ووز كان ذكيًّا جدًّا، لكن على الجانب العاطفى كان لا يزال فى مثل عمرى".

بالإضافة إلى اهتمامهما بالحاسبات الآلية، فقد تشاركا الاهتمام بالموسيقى. ويتذكر جوبز ذلك قائلًا: "لقد كانت فترة رائعة فى مجال الموسيقى. وكانت الحياة فى هذه الفترة تشبه العيش فى فترة كان فيها بيتهوفن وموزارت على قيد الحياة. حقا! فالناس تنظر لها من هذا المنطلق، وقد كنت ووز منغمسين فى موسيقى هذه الفترة بشدة". وبشكل خاص؛ فقد جعل ووز من جوبز عاشقًا لروائع أغانى بوب ديلان. يقول جوبز: "لقد توصلنا لشخص فى سانتا كروز والذى كان ينشر معلومات دورية عن ديلان. كان ديلان يسجل جميع حفلاته الغنائية، وبعض المحيطين به لم يكونوا من أصحاب الضمائر الحية، لذا انتشرت تسجيلات حفلاته سريعًا. فقد كان المهربون يتعاملون مع كل شىء، وهذا الشخص كان لديه كل التسجيلات".

إن البحث عن تسجيلات ديلان أصبح مشروعًا مشتركًا بينهما. قال ووز: "كنا نبحث فى سان جوس وبيركيلى ونسأل عن حفلات ديلان المهربة ونجمعها، وكنا نشترى الكتيبات التى بها كلمات أغانى ديلان ونسهر الليالى فى تأويل معانيها. فكلمات ديلان كانت تحث على التأمل والتفكير". ويضيف جوبز: "أمتلك أكثر من مائة ساعة من التسجيلات بما فى ذلك كل حفلات جولاته الغنائية عامى ١٩٦٥ و١٩٦٦". وهذه هى الحفلات التى استعان فيها بوب ديلان بآلات العزف الإلكترونية. واشترى كل من جوبز وووز أحدث جهاز تسجيل شرائط أنتجته شركة تاك فى هذه الفترة. يقول وزنياك: "كنت أجعل جهازى يعمل بالسرعة البطيئة حتى أقوم بتسجيل العديد من الحفلات على شريط واحد". ويعبر جوبز عن القدر نفسه من الشغف قائلًا: "بدلًا من السماعات الضخمة، اشتريت سماعة رأس رائعة وكنت أستلقى على فراشى وأستمع لهذه الحفلات لساعات".

أنشأ جوبز ناديا فى مدرسة هومستيد الثانوية لإقامة حفلات تمتزج فيها الموسيقى مع الأضواء وكذلك حياكة المؤامرات والمقالب. (قاموا ذات مرة بلصق مقعد مرحاض مطلى باللون الذهبى فى أصيص زرع). وأطلقوا على النادى اسم نادى باك فراى وهو اسم مستوحى من اسم مدير المدرسة. وعلى الرغم من أنهما قد أنهيا دراستهما بالفعل، فإن وزنياك وصديقه آلن بوم انضما للنادى مع جوبز، فى نهاية عامه قبل الأخير فى المدرسة، وذلك ليعدوا معا مقلب الوداع لطلاب السنة النهائية. وبإشارة تحمل الكثير من التباهى فى حرم مدرسة هومستيد وبعد هذه الحادثة بسنوات، توقف جوبز عند رؤيته لمكان هذا المقلب وقال: "هل ترى هذه الشرفة؟ هذا هو المكان الذى قمنا فيه بمقلب الراية التى تحمل خاتم صداقتنا". على ملاءة سرير كبيرة قام بوم بصباغتها بألوان المدرسة الخضراء والبيضاء، وقاموا بطباعة إشارة مهينة عليها. وقد ساعدتهم والدة بوم فى رسمها وأخبرتهم كيف يقومون بالتظليل حتى تبدو الصورة أكثر واقعية. وقالت لهم وهى تضحك ضحكة مكتومة: "أعرف ما يعنيه هذا". واخترعوا نظامًا من الحبال والبكرات حتى تفرد الملاءة عندما يمر طلاب السنة النهائية بجوار الشرفة، وقاموا بالتوقيع عليها باسم عملية "سواب جوب" وكلمة "سواب" تجميع من الأحرف الأولى لوزنياك وبوم مع كلمة "جوب" التى تمثل الأحرف الثلاثة الأولى من اسم جوبز. أصبح هذا المقلب جزءًا من تقاليد المدرسة، كما أنه أدى إلى إيقاف جوبز عن الدراسة مرة أخرى.

وأحد المقالب الأخرى كان يتضمن جهاز جيب صغيرًا ابتكره وزنياك وكان بإمكانه أن يشوش على الإشارات التليفزيونية. وكان يصطحبه معه فى غرفة بها مجموعة من الأشخاص الذين يشاهدون التليفزيون، مثل غرفة فى مبنى سكن الطلاب، ثم يضغط على مفتاح الجهاز فى الخفاء لتصبح شاشة التليفزيون غير واضحة أو ثابتة، وعندما ينهض

شخص ما ويضرب التليفزيون بقوة، كان وزنياك يرفع إصبعه عن مفتاح جهازه لتصبح الصورة على شاشة التليفزيون واضحة. وبعد أن يجعل المشاهدين الذى لا يشكون فيه على الإطلاق يتحركون ذهابًا وإيابًا بين مقاعدهم وبين التليفزيون وفقًا لرغبته، بدأ يجعل الأمر أكثر صعوبة؛ فقد كان يُبقى الصورة غير واضحة حتى يلمس شخص ما هوائى التليفزيون. ثم أخيرا جعلهم يعتقدون أن الصورة على الشاشة ستظل واضحة إن أمسك أحدهم بالهوائى وهو يقف على قدم واحدة أو وهو يلمس أعلى التليفزيون. بعد مرور سنوات، وأثناء عرض تقديمى رئيسى، وبينما كان جوبز يعانى فى محاولاته لعرض شريط فيديو، خرج جوبز عن سياق حديثه وتحدث عن المتعة التى شعرا بها مع هذا الجهاز وقال: "كان ووز يضعه فى جيبه وكنا ندخل مسكن الطلاب... حيث كان مجموعة من الطلاب يشاهدون شيئا مثل مسلسل ستار تريك، وكان ووز يفسد شاشة التليفزيون، فكان شخص ما ينهض لإصلاحها، وبمجرد أن يرفع هذا الشخص قدمه من على الأرض، يقوم ووز بإعادة التليفزيون للعمل، وعندما يعيد قدمه مرة أخرى على الأرض، يوقف ووز التليفزيون عن العمل مرة أخرى". ثم كوّر جوبز جسمه على شكل قبة على المسرح، لينهى حديثه بضحكات مجلجلة ويقول: "وفى خلال خمس دقائق، كان ووز يجعل شخصًا ما يفعل ما أفعله الآن".

الصندوق الأزرق

انطلق المزج النهائى بين المقالب والإلكترونيات، وبدأت المغامرة التى ساعدت فى إنشاء شركة أبل — فى أحد أيام الآحاد وفى فترة ما بعد الظهيرة، عندما قرأ وزنياك مقالاً فى مجلة إسكواير التى تركتها له والدته على منضدة المطبخ. كان ذلك فى شهر سبتمبر عام ١٩٧١ وكان على وشك الرحيل فى اليوم التالى إلى بيركلى، ثالث جامعة يلتحق بها. كان المقال، والذى كتبه رون روزنبوم، بعنوان "أسرار الصندوق الأزرق" تصف كيف أن قراصنة الحاسب والمحتالين على شركات الهاتف قد اكتشفوا طريقة لعمل مكالمات هاتفية لأماكن بعيدة مجانًا عن طريق محاكاة النغمات التى تنقل الإشارات على شبكة شركة إيه تى أند تى AT & T. ويتذكر وزنياك ذلك الحدث قائلاً: "فى منتصف المقال، اتصلت بصديقى المقرب، ستيف جوبز، هاتفيًا وقرأت له أجزاء من المقالة الطويلة". كان يعرف أن جوبز، الذى قد بدأ فى هذه الفترة دراسته فى السنة النهائية فى المرحلة الثانوية، كان أحد القلائل الذين يمكن أن يشاركه ما يشعر به من إثارة.

أحد أبطال هذا المقال هو جون درابر، وهو مخترق حاسبات اشتهر باسم "كابتن كرنش" لأنه اكتشف أن الصوت الذى تطلقه الصافرة اللعبة التى تأتى كهدية فى عبوات حبوب الإفطار كان يشبه نفس النغمة التى ترددها ٢٦٠٠ هيرتز والتى تستخدمها محولات مسارات

المكالمات على شبكة الهاتف، ويمكن لهذا الصوت أن يخدع النظام ويجعله يسمح بإجراء مكالمة بعيدة المدى دونما أية تكاليف إضافية. وأوضح المقال أن النغمات الأخرى والتى يمكن أن تعمل على تحديد مسار المكالمات يمكن العثور عليها فى أحد إصدارات مجلة بيل سيستم تكنيكال جورنال، والذى بدأت شركة إيه تى أند تى تطلب من المكتبات سحبه من الأسواق.

بمجرد أن تلقى جوبز مكالمة وزنياك الهاتفية يوم الأحد بعد الظهيرة، علم أنهما يجب أن يحصلا على هذه المجلة التقنية على الفور، ويروى جوبز ما حدث: "أتانى ووز بعد مكالمته بدقائق، وذهبنا إلى مكتبة المركز القومى لوزارة الطاقة والذى تديره جامعة ستانفورد والمعروف اختصارًا باسم (SLAC) لنرى إن كان بإمكاننا العثور على المجلة". كان اليوم هو يوم الأحد والمكتبة مغلقة، لكنهما عرفا كيف يدخلان المكتبة عن طريق باب كان نادرا ما يغلق. ويضيف جوبز: "أتذكر أننا كنا نبحث بشكل محموم بين رفوف المكتبة، وكان ووز هو من استطاع أخيرًا العثور على المجلة وبها كل الترددات. وقد كان الأمر يشبه المعجزة، وفتحنا المجلة وكان بها كل شىء. أخذنا نقول لأنفسنا: "إنها حقيقة. يا إلهى، إنها حقيقة" لقد كان كل شىء موجودًا؛ النغمات والترددات".

انطلق وزنياك إلى متجر سانيفال للإلكترونيات قبل أن يغلق أبوابه فى هذا المساء واشترى ما يلزم لصناعة جهاز رقمى يصدر نغمات. كان جوبز قد صنع عداد ترددات عندما كان عضوا فى نادى مستكشفى إتش بى، واستخدموه فى تحديد النغمات التى يرغبون فى الحصول عليها. وبضبط مؤشر الجهاز، كان بإمكانهما نسخ وتسجيل النغمة التى يحددها المقال. وبحلول منتصف الليل كانا مستعدين لتجربة الجهاز. لسوء الحظ، كان مولّد الذبذبات الذى استخدماه غير مستقر بما يكفى ليحاكى الأصوات المطلوبة بما يخدع شركة الهاتف. ويتذكر وزنياك: "كان بإمكاننا إدراك عدم ثبات الترددات عند استخدام عداد الترددات الذى صنعه ستيف، ولم نستطع أن نجعله يعمل بشكل صحيح. وكان يتوجب علىَّ الرحيل إلى بيركلى فى صباح اليوم التالى، لذا فقد قررنا أننى سأعمل على تصنيع نسخة رقمية من الجهاز بمجرد أن أصل إلى بيركلى".

لم يصنع أحد من قبل نسخة رقمية للصندوق الأزرق، لكن ووز كان على مستوى هذا التحدى. وباستخدام صمامات ثنائية وأكثر من ترانزيستور من منتجات راديو شاك، وبمساعدة طالب يقيم معه فى مسكن الطلاب ويدرس الموسيقى ويمتلك أذنًا موسيقية، استطاع بناء الجهاز قبل حلول إجازة العيد. يقول وزنياك عن هذا: "لم أصمم دائرة كهربائية أفخر بها أكثر من تلك الدائرة. ومازلت أعتقد أنها كانت رائعة".

فى إحدى الليالى، قاد وزنياك سيارته من بيركلى إلى منزل جوبز لتجربة الجهاز. حاولا الاتصال بعم "وزنياك" فى لوس أنجلوس لكنهما اتصلا برقم خاطئ. لكن هذا لم يكن المهم؛ حيث إن الجهاز قد نجح. وصاح وزنياك عبر الهاتف: "مرحبًا! إننا نتصل بك

مجانًا! إننا نتصل بك مجانًا!". كان الشخص الموجود على الطرف الآخر من الهاتف يشعر بالارتباك والانزعـاج. وتدخل جوبز قائلاً: "إننا نحدثك مـن كاليفورنيا! من كاليفورنيا! باستخـدام صندوق أزرق". ومن المرجح أن هذه الكلمات زادت من حيرة الرجل، وخاصة أنه كان فى كاليفورنيا أيضًا.

فـى البدايـة تم استخدام الصندوق الأزرق كأداة للمـرح والمقالب. وأكثر هذه المقالب جـرأة كانـت عندما اتصلا بالفاتيـكان وتظاهر وزنياك بأنه هـنرى كيسنجر ويرغب فى الحديـث إلى بابـا الفاتيكان وقال فـى نبرة غنائية: "إننـا فى اجتماع القمـة فى موسكو ونرغـب فى الحديث إلى البابـا". وكان الرد أن الساعة الآن الخامسـة والنصف صباحًا وأن البابـا نائم. وعندما أعاد الاتصـال، أجابه القس الذى من المفترض أن يقوم بأعمال الترجمـة. لكنهما لم يستطيعا بالفعل الحديـث إلى البابا عبر الهاتف. ويتذكر جوبز هذه المزحـة ويقـول: "لقد أدركـوا أن ووز لم يكن هنرى كيسنجر، فقد كنـا نتحدث من حجرة هاتف عمومى".

وعند هذه النقطة كانا قد وصلا إلى مرحلة فارقة وهى مرحلة ستحدد نمط شراكتهما: فقد اقترح جوبز فكرة مفادها أن الصندوق الأزرق يمكن أن يكون أكثر من مجرد هواية؛ فبإمكانهمـا تصنيعه وبيعه. ويقـول جوبز، متنبئًا بالأدوار التـى سيلعبها عندما يؤسسان شركـة أبـل: "جمعت بقية المكونـات، مثل الصندوق ومـزود الطاقـة الكهربائية ولوحات المفاتيح، وحسبت السعر الذى يمكن أن نحدده للجهاز". كان الجهاز فى شكله النهائى فى حجـم مجموعتين من أوراق اللعب، وتكلفت مكونات الجهاز حوالى ٤٠ دولارًا، وقرر جوبز أن بإمكانهما بيعه بسعر ١٥٠ دولارًا.

وعلـى غرار قراصنة الهواتف الآخرين مثل كابتن كرانش، أطلقا على نفسيهما أسماء مستعـارة حيث أصبح وزنياك بيركلى بلو، وجوبـز أصبح أوف توبارك. واصطحبا الجهاز إلى مساكـن الطلبـة فى الكليـات وأوضحا كيفية عملـه بتوصيله إلى الهاتـف وإلى مكبر للصـوت. وبينمـا كان العملاء المحتملـون يقفون للمشاهـدة، كانا يتصـلان بفندق ريتز فـى لندن أو بخدمة الاستماع إلى النكات فى أستراليـا. ويتذكر جوبز هذه الفترة ويقول: "صنعنا حوالى مائة صندوق أزرق، وبعنا معظمها".

وانتهـت فترة المـرح وتحقيق الأرباح فى مطعـم البيتزا فى مركـز سانيفال التجارى. كان جوبـز ووزنياك على وشك الرحيـل بالعربة إلى بيركلى مصطحبـين معهما صندوقًا أزرق كان قـد انتهيا مـن صنعه. جوبز كان فى حاجة إلى المال، لـذا فقد كان متلهفًا على بيع الصندوق، ممـا دفعه إلى عرض الجهاز على شخص يجلس على مائدة مجاورة لهما. وقـد اهتم هـذا الشخص بالجهـاز، لذا ذهب جوبـز إلى كابينة هاتف وشـرح له طريقة عملـه بإجـراء مكالمة إلى ولاية شيكاغو. ثم أخبره هذا العميـل المحتمل بأن عليه الذهاب

إلى سيارتــه لجلـب المال. ويروى جويز ما حدث: "ولذا فقد سرنا حتى السيارة، أنا و ووز، وكنــت أحمــل الصندوق الأزرق فى يدى، ثم دخل هذا الرجل إلى سيارته ووضع يده أسفل المقعد وأخرج من أسفله بندقية". لم يسبق لـجويز أن تم تهديده ببندقية من قبل، لذا فقد شعر بالرعــب. ويستكمل جويز حديثه: "كان يوجه البندقيــة إلى بطنى، ويقول: "أعطنى الصنــدوق، يا أخى"، وحاول عقلى أن يسبق تصرفى. هنــا يوجد باب العربة، واعتقدت؛ ربمــا يكــون بإمكانى أن أضرب البــاب بعنف لينغلق على ساقيه حتــى نستطيع أن نجرى، لكــن كان هناك احتمال كبير أنــه ربما يطلق علىّ النار. لذا فقــد سلمته الصندوق ببطء وبحــذر شديد." لقد كانت سرقة غريبة، لأن الســارق الذى أخذ الصندوق الأسود أعطى جويز رقم هاتف وقال له إنه سيحاول أن يدفع ثمن الصندوق إن كان يعمل. وعندما اتصل جويــز هاتفيــا فيما بعد بهذا الرقم، قال له هذا الرجل إنه لم يستطع اكتشاف كيفية عمل الجهــاز. ولكن جويز وبطريقته اللبقــة استطاع إقناعه بلقائه هو و وزنياك فى مكان عام. لكنهمــا فى النهاية قررا ألا يتعاملا مع هذا السارق المسلح مرة أخرى، حتى فى ظل وجود الاحتمال البعيد بأنهما قد يحصلان على المائة والخمسين دولارًا الخاصة بهما.

هــذه الشراكة مهــدت الطريق لما سيصبح فيمــا بعد مشروعًا ضخمًــا يؤسسانه معًا. ويتذكــر جويز فيما بعــد هذه الفترة قائلاً: "لــولا الصناديق الزرقاء، لمــا تأسست شركة أبل. وأنا متأكد من هذا بنسبة ١٠٠٪. ووز وأنا تعلمنا كيف نعمل معا، كما اكتسبنا ثقة فى قدرتنا على حل أى مشكلة تقنية وعلى إنتاج شىء ما". لقد أنتجا جهازًا باستخدام دائرة كهربائية بسيطة يمكن أن يتحكم فى بنية تحتية تقدر بملايين الدولارات. وعن ذلك يقول جويــز: "لا يمكنك أن تتخيل مقدار مــا منحنا هذا الأمر من ثقة"، ويعبر ووز عن القناعة نفسهــا بقوله: "ربما كانت فكرة بيع الصناديق فكرة سيئة؛ لأنها منحتنا لمحة عما يمكننا عمله باستغــلال مهاراتى فى الهندسة وما يمتلكه جويز من رؤية". إن مغامرة الصناديق الزرقاء وضعت الأساس لشراكة سريعًا ما بدأت. كان وزنياك بمثابة الساحر الطيب الذى يظهــر فجأة ومعه اختراع بديع وهو على استعــداد ليهبه دون مقابل، وجويز يكتشف كيف يجعل هذا الاختراع طوع بنان المستخدم، ويقوم بتغليفه وتسويقه ليربح بعض الدولارات.

الفصل الثالث

ترك الدراسة

انتبه، تفاعل...

كريسان برينان

فـي ربيع ١٩٧٢ ، وقرب انتهاء سنته الأخـيرة في الدراسة الثانوية، بدأ جوبز في الارتباط بفتـاة تدعى كريسـان برينان، وكانت في عمـره نفسه تقريبًا لكنها كانـت في السنة قبل الأخيرة من الدراسة الثانوية. كان لها شعر بني فاتح وعينان خضراوان، وقد برزت عظام وجنتيها، فأكسبتها رقة وضعفًا زادا من جاذبيتها، كما أنها كانت تحاول التغلب على أزمة انفصـال والديها وهذا ما جعلها في حالة نفسية سيئة. يقول عنها جوبز: "لقد عملنا معًا فـي أحـد أفلام الرسـوم المتحركة، ثم بدأنا الخـروج معًا، وكانت أول حـب حقيقي لي". وقالـت عنه كريسان فيما بعد: "كان جوبز مجنونًا بعض الشيء، وهذا ما جذبني إليه". كان جنـون جوبز مـن النوع المثقف. فقد بدأ تجاربه الحياتيـة بالحميات الإلزامية، فكان يتنـاول الفاكهـة والخضراوات فقط، ولـذا كان هزيلاً ونحيلاً مثل كلـب الويت. وتعلم أن يحملـق إلى النـاس دون أن تطـرف عينـاه، كما كان ماهـرًا في الصمت لفـترات طويلة تتخللهـا نوبات مختصرة من الكلام السريع. وهذه التركيبة الغريبة التي تجمع بين القوة والتحفـظ، وشعره الـذي يطول كتفيه، ولحيتـه الشعثاء، جعلته يبدو مثـل كاهن مجنون. لقـد كان متقلبًا، وأحيانًا يبدو جذابًا وأحيانًا يبدو مخيفًا. تقول عنه برينان: "كان متقلبًا ويبـدو كما لـو كان نصف مجنون. لقد كان كثير القلـق، وكأن هناك غمامة كبيرة مظلمة تحيط به".

فى ذلك الوقت بدأ جوبز فى تعاطى حبوب الهلوسة، وجعل برينان تتعاطاها أيضًا فى حقـل قمح خارج سانيفال، ويقول جوبز متذكـرًا: "كنت أستمع كثيرًا لموسيقى باخ. وفجأة وجدت حقل القمح يعزف موسيقى باخ. لقد كان أروع إحساس فى حياتى حتى هذه اللحظة، ولقـد شعرت كما لـو أن قائد هذه الأوركسترا سيخرج من بين أعواد القمح بصحبة باخ".

وفـى صيف ١٩٧٢، وبعد تخرجه، انتقل جوبز وبرينـان للعيش معًا فى كوخ فى التلال عند لوس ألتوس. وأخبر ستيف والديه بقراره قائلاً: "سأنتقل للعيش فى كوخ مع كريسان". فقال والده غاضبًا: "لا لن تذهب، على جثتى". وقد كانا على خلاف مؤخرًا بسبب تعاطى جوبز للماريجوانا، لكن جوبز كان عنيدًا هذه المرة أيضًا، وودعهما ومضى فى طريقه.

قضـت برينان الصيف كلـه فى الرسم، فقد كانـت موهوبة، ورسمت لـ جوبز صورة مهـرج وقام بتعليقها على الحائـط. كان جوبز يكتب الشعر ويعزف علـى الجيتار. أحيانًا كان يعاملهـا بـبرود واضح ووقاحة، لكنه كان أيضًا فاتنًا وقـادرًا على فرض إرادته. تقول عنه برينان: "لقد كان حنونًا وفى الوقت نفسه قاسيًا، لقد كان تركيبة غريبة".

وأثنـاء الصيـف، كاد جوبز يلقى مصرعـه أثناء قيادة سيارتـه الفيات الحمراء التى شبـت النيران فيها. وحدث هذا فى منتصف الرحلـة أثناء القيادة على طريق سكايلاين بوليفـارد فى جبال سانتا كروز، وكان بصحبته تيـم براون، صديقه من المدرسة الثانوية، الذى نظر إلى الوراء ورأى ألسنة اللهب تخرج من المحرك، فصرخ فى جوبز بهلع: "توقف على جانب الطريق، السيارة تحترق". وفعلاً توقف جوبز. وقد جاء والد جوبز إلى التلال ليسحب السيارة الفيات إلى المنزل على الرغم من خلافاتهما.

ومـن أجـل إيجاد طريقـة للحصول علـى مال لشـراء سيارة جديـدة، أخذ جوبز صديقـه وزنياك ليقله بسيارتـه إلى كلية دى أنزا ليتفقد الوظائف الخالية فى صحيفة حائـط الكليـة. واكتشفا أن مركز تسوق ويست جايت فـى سان خوسيه كان يريد طلبة جامعيـين ليرتدوا ملابـس تنكرية لتسلية الأطفال. مقابل ثلاثـة دولارات فى الساعة، قبـل جوبز ووزنياك وبرينان ارتداء ملابس تنكريـة ثقيلة تغطى الجسم كله بالإضافة إلى قناع للرأس وتوجهوا ليؤدوا شخصيات روايات "أليس فى بلاد العجائب" و"صانع القبعـات المجنون" و"الأرنب الأبيض". وجد وزنياك بطريقته الجادة والمرحة أن الأمر ممتع، وقال: "أريد أن أقوم بهذا، إنها فرصتى لأننى أحب الأطفال. وأعتقد أن ستيف كان يعتـبر الأمر عملاً سيئـًا، لكننى كنت أعتبره مغامرة ممتعـة". أما جوبز فقد كان يـرى هذا العمـل مرهقًا، وعن هذا يقول: "لقد كان الجو حـارًا، والملابس ثقيلة، وبعد فـترة شعرت كما لو كنت أرغب فى ضرب بعض الأطفال". لم يكن الصبر مطلقًا من صفات جوبز.

كلية ريد

قبل سبعة عشر عامًا، قطع والدا جوبز على نفسيهما وعدًا عندما أخذاه ليربياه، إذ أقسما أن يدخلاه إلى الكلية، وعملا بكل جهد ليوفرا المال اللازم لفتح حساب ادخار لمصروفاته الجامعيـة، وهو الحسـاب الذى تراكم فيه مبلغ متواضع ولكنه كان كافيا عندما تخرج فى الجامعة. لكن جوبز بعناده لم يسهل عليهما هذا الأمر. ففى البداية، راوغهما برغبته فى عدم الذهاب إلى الكلية مطلقًا: "أعتقد أننى كنت سأذهب إلى نيويورك لو لم أذهب إلى الكلية" هكذا يعلق جوبز، وهو يفكر كيف كان سيختلف عالمه، وربما عالمنا أيضًا، لو اختار ذلك الطريق. وعندما ألح والداه عليه ليلتحق بالكلية، كان رد فعله ماكرًا؛ فلم يكن يرغب فى الذهاب إلى الكليات المحلية مثل بيركلى التى التحق بها ووز بعد ذلك، على الرغم من أنهـا كانت فى متنـاول إمكانياتهم. ولم يتطلع أيضًا إلى الذهـاب إلى كلية ستانفورد التى كان من المحتمل أن يحصل فيها على منحة. وقال عن ذلك معقبًا: "الطلبة الذين التحقوا بكليـة ستانفـورد يعلمون جيدًا ما يريدون تحقيقه، إنهـم لا يتمتعون بالمرة بالحس الفنى. أما أنا فأريد شيئًا فنيًا ومثيرًا".

وأصـر علـى الالتحاق بكلية ريـد فقط، وهى كليـة فنون ليبرالية فـى بورتلاند بولاية أوريجـون، وكانت واحدة من أكثر الكليات مصروفات فى البلاد. وكان جوبز يزور ووز فى جامعـة بيركلـى عندما اتصل به والده ليخبره بوصول خطـاب قبوله فى كلية ريد، وحاول إقنـاع جوبز بعدم الالتحاق بها، وكان هـذا رأى والدته أيضًا، حيث كانت المصاريف أعلى من إمكانياتهما. لكن كان جواب ابنهما بمثابة إنذار، إذ قال لهما إنه إن لم يذهب إلى كلية ريد فلن يذهب إلى أية كلية أخرى. وكالعادة رضخا لتهديده.

كانـت كلية ريـد تضم ألف طالب فقـط، وهذا هو نصف العدد الـذى كان موجودا فى مدرسـة هومستيـد الثانوية التـى كان فيها جوبز. وكانـت الكلية مشهـورة بالجو المستهتر المندمـج بصعوبة مع المعايير الدراسية والمنهج الأساسـى اللذين يتميزان بالصرامة. قبل خمسـ سنـوات، جلس تيموثى لـيرى مرشد حركة التنوير بالمخدرات، واضعًـا قدمًا على أخرى فى كلية ريد أثناء جولته فى الكليات للترويج لفكرة الاكتشاف الروحانى، وفيها أقنع مستمعيه قائلاً: "إننا نبحث عن الروحانية بداخلنا مثل أديان الماضى العظيمة.... ونصنف هذه الأهداف العتيقة فى استعارة الحاضر التالية... انتبه، تفاعل، اترك الدراسة".

وكثـير مـن طلبـة كلية ريـد أخـذوا هـذه النصائح على محمـل الجد، وخـلال فترة السبعينيات ترك نحو ثلث الطلبة الكلية دون إكمال الدراسة.

وعندما جاء وقت التحاق جوبز بالكلية فى خريف ١٩٧٢، أوصله والداه إلى بورتلاند، لكنـه رفض أن تطأ أقدامهما حرم الجامعة كنوع من التمرد البسيط، كما أنه لم يودعهما أو يقول لهما شكرًا. ويتذكر جوبز هذه اللحظة فيما بعد قائلاً بندم غير معهود:

هــذا الموقف هو أكثر التصرفات التى أشعر بالخجل منهــا. لم يكن لدىَّ إحساس بالمرة وقمت بجــرح مشاعرهمــا، وكان ينبغى ألا أفعل ذلك. لقد فعلا الكثير كى أدخل هذه الكلية، لكنى لم أرغب فى وجودهما بهذا المكان. لم أرغب فى أن يعرف الآخرون أن لدىَّ والدين. لقد أردت أن أشعــر كأنــى يتيم جاء إلى هذه الدولة بالقطار أو فجــأة دون سابق إنذار، ليس له جذور، ليس له علاقات، ليس له خلفية.

وفــى أواخر عام ١٩٧٢ كان هنــاك تغيير جذرى يحدث فى الجامعــات الأمريكية؛ إذ قلــت وطأة التدخــل الأمريكى فى حرب فيتنام والتجنيد الإلزامــى الذى تبعه. كما تراجع النشاط السياسى فى الكليات، وفى الكثير من المناقشات الليلية فى مهجع الطلبة استُبدل بالنشــاط السياســى اهتمام حقيقى بطرق تحقيق الإنجاز الشخصــى. وتأثر جوبز كثيرًا بالكتــب التى تتناول الروحانيات والتنوير لاسيما كتاب *Be Here Now* وهو كتاب مشهور يعــد دليــلاً إلى كيفية التأمل وقــام بكتابته "بابــا رام داس" واسمه الحقيقــى "ريتشارد ألــبرت"، ويقول جوبز معلقًا: "لقد كان كتابًا مؤثرًا للغاية، لقد غيرنى وغير الكثيرين من أصدقائى".

وكان أقــرب صديــق له من هــؤلاء الأصدقاء طالب خفيف اللحية فــى العام الجامعى الأول يدعى دانييل كوتك وقابل جوبز بعد أسبوع من وصولهما إلى كلية ريد، وكان يشاركه الاهتمــام بفلسفة الزن، والمطــرب بوب ديلان، قدم كوتك من ضاحيــة ثرية من ضواحى نيويــورك، وكان ذكيًّــا لكنه ليس مفعمًا بالحيويــة، كان يتبع سلوكيــات الهيبيين الرافضة للقيم التقليدية لكن قلل من أثر هذا الرفض اهتمامه بالبوذية. إن هذا البحث الروحانى جعلــه يتجنب الممتلــكات المادية، لكنــه كان معجبًا بمسجل الأشرطة الــذى يمتلكه جوبز. ويقــول كوتــك متذكرًا: "لقد كان لــدى ستيف جهاز تسجيل على بكرتين مــن إنتاج شركة تياك، وكان لديه قدر هائل من التسجيلات المهربة للمطرب ديلان، لقد كان ستيف رائعًا وبارعًا فى التكنولوجيا".

بــدأ جوبز يقضى كثــيرًا من وقته مع كوتك ورفيقته إليزابيــث هولمز رغم أنه وجه لها إهانــة شخصية فــى أول لقاء جمــع بينهما. كانوا يسافــرون معًــا إلى الساحل من خلال التطفــل على سائقى السيارات، وكانوا يتناقشون فى النقاشات نفسها التى كانت تدور فى المهجــع والتى تتنــاول معنى الحياة، كما ذهبوا إلى مهرجانــات الحب وإلى مركز "الزن" البــوذى للحصول على وجبات نباتية مجانية. يقــول كوتك متذكرًا: "لقد كان الأمر مرحًا جدًّا، لكنه كان فلسفيًّا أيضًا، لقد أخذنا فلسفة الزن بشكل جدى جدًّا".

وأخذ جوبز يتشارك كتبه مع كوتك، ومن بين هذه الكتب كتاب *Zen Mind, Beginner's Mind* للكاتــب شونريو سوزوكى وكتــاب *Autobiography of a Yogi* للكاتبة برمهنسا يوجاننــدا، وكتــاب *Cutting Through Spiritual Materialism* للكاتــب تشوجيــام

ترينجبا. وقاموا بعمل غرفة للتأمل فى العلية الموجودة فوق حجرة إليزابيث هولمز وزينوها برسومات هندية، وكليم هندى وشموع وبخور ووسائد للتأمل. يقول جوبز متذكرًا: "كانت هناك فتحة صغيرة فى السقف تقود إلى العلية وكان بها مساحة كبيرة، وأحيانًا كنا نتناول حبوب الهلوسة، لكن فى الأساس كنا نتأمل فقط".

لم يكن انخراط جوبز فى الروحانيات الشرقية خاصة فلسفة الزن مجرد رغبة عابرة أو نزوة شبابية، بل إنه اعتنقها بشدته المعهودة وأصبحت راسخة ومحفورة فى شخصيته. يقول كوتك: "لقد اعتنق ستيف فلسفة الزن إلى درجة كبيرة وقد تأثر بها تأثرًا قويًا، ويمكنك أن تلاحظ ذلك فى تركيزه الشديد الواضح المتسم بالبساطة فى الجمال". كما تأثر جوبز كثيرًا بتركيز البوذية على الحدس، وقال عن ذلك فيما بعد: "بدأت أدرك أن الفهم والوعى الحدسى أهم بكثير من التفكير المجرد والتحليل الذهنى المنطقى". بيد أن هذا الاعتناق الشديد صعّب عليه الحصول على السلام الداخلى، فلم يكن وعيه بفلسفة الزن مصحوبًا بزيادة فى الهدوء أو راحة البال أو العلاقات الشخصية الطيبة.

كان جوبز وكوتك يلعبان نوعًا من الشطرنج كان منتشرًا فى ألمانيا فى القرن التاسع عشر يسمى "كريجسبيل"، وفيه يجلس اللاعبان وظهر أحدهما إلى ظهر الآخر، ولكل منهما رقعة وقطع شطرنج، ولا يمكن لأحدهما رؤية رقعة وقطع الآخر. ويجلس معهما وسيط يخبرهما إذا ما كانت الحركة التى يرغب أحدهما فى القيام بها مسموحة أم ممنوعة، وعلى كل منهما أن يخمن مكان قطع الآخر، وتقول إليزابيث التى كانت تلعب دور الوسيط فى اللعبة: "أروع لعبة لعبتها معهما كانت أثناء عاصفة رعدية شديدة وكنا نجلس بجوار المدفأة. حيث كانا يتحركان بسرعة شديدة، لقد كنت ألحق بهما بالكاد".

من الكتب الأخرى التى أثرت على جوبز فى السنة الأولى فى الكلية كتاب *Diet for a Small Planet* للكاتب فرانسيس مور لابيه وفيه يعرض فوائد الحمية النباتية للفرد وللكوكب. ويقول جوبز متذكرًا: " فى ذلك الوقت تخليت عن تناول اللحوم إلى الأبد". لكن الكتاب عزز ميل جوبز إلى اتباع الحميات الغذائية المتطرفة التى تضم تناول الشربة أو الامتناع عن تناول الطعام أو تناول نوع أو نوعين من الطعام كالجزر أو التفاح لعدة أسابيع.

اتبع جوبز وكوتك الحمية النباتية فى العام الجامعى الأول بصرامة شديدة. ويقول كوتك متذكرًا: "لقد كان ستيف متمسكا بها أكثر منى. لقد كان يعيش على تناول حبوب إفطار رومان ميل". لقد كانا يذهبان للتسوق عند الجمعيات التعاونية الخاصة بالمزارعين، وكان جوبز يشترى صندوقًا من حبوب الإفطار يستمر معه لمدة أسبوع، وكان يشترى كمية كبيرة من أطعمة صحية أخرى. يقول كوتك: "كان ستيف يشترى ما يزرعونه من بلح ولوز ويشترى كثيرًا من الجزر، ويبتاع عصارة شامبيون لنصنع عصير وسلطة الجزر. وهناك قصة تروى عن تحول جوبز إلى اللون البرتقالى من كثرة تناول الجزر، وهذا الموضوع

ينطوى على قدر من الحقيقة". يتذكر الأصدقاء أن لونه كان يتحول فى بعض الأحيان إلى لون برتقالى يشبه لون الغروب.

وزاد هوس جوبز بهذه العادات الغذائية عندما قرأ كتاب *Mucusless Diet Healing System* للكاتب أرنولد إيهريت وهو كاتب ألمانى من كتاب أوائل القرن العشرين ومتعصب لقواعد التغذية. لقد كان يرى وجوب عدم تناول أى شىء سوى الفواكه والخضراوات الخالية من النشا، وزعم أن هذه الأطعمة تمنع الجسم من تكوين المخاط الضار، وكان يناصر فكرة تطهير الجسم بانتظام من خلال الامتناع عن تناول الطعام لفترة طويلة. وهذا يعنى نهاية لعصر تناول حبوب إفطار رومان ميل أو أى أنواع من الخبز أو الحبوب أو اللبن. وبدأ جوبز فى تحذير أصدقائه من مخاطر المخاط الكامن فى الخبز. ويقول جوبز معلقًا: "لقد التزمت بهذا الأمر بطريقتى الجنونية المعهودة". وفى بعض الأحيان كان جوبز وكوتك يتناولان التفاح فقط طوال أسبوع، ثم بدأ جوبز فى تجربة الامتناع عن تناول الطعام. فبدأ يمتنع لمدة يومين، وحاول مد هذه الفترة إلى أسبوع أو أكثر، وكان يكسر هذه الفترات بتناول كميات هائلة من المياه والخضراوات الورقية، ويقول جوبز عن ذلك: "بعد مرور أسبوع تشعر بشعور رائع؛ إذ تشعر بقدر كبير من الحيوية نظرًا لأنك لست مضطرًا لهضم أطعمة كثيرة. لقد كان قوامى مثاليًا. وكنت أشعر بأننى أستطيع النهوض والذهاب إلى سان فرانسيسكو سيرًا على الأقدام فى أى وقت شئت".

ومن خلال اتباع النظام الغذائى النباتى، واعتناق فلسفة الزن، وإيمانه بالتأمل والروحانية، وتعاطيه حبوب الهلوسة وحبه موسيقى الروك، جمع جوبز بشكل مهووس بين كل التأثيرات المتعددة المميزة لثقافة الطلبة الجامعيين الباحثين عن التنوير فى ذلك العصر. وعلى الرغم من أنه نادرًا ما أظهر اهتمامه بالإلكترونيات أثناء وجوده فى كلية ريد، فقد كانت تكمن فى روحه عبقرية إلكترونية سوف تندمج على نحو مفاجئ فى يوم من الأيام مع بقية التركيبة الفريدة.

روبرت فريدلاند

ذات يوم أراد جوبز الحصول على بعض المال، فقرر بيع آلته الكاتبة ماركة IBM، فذهب إلى غرفة الطالب الذى عرض شراءها وعندما دخل الغرفة وجد أن الطالب فى وضع مخل مع صديقته، فهم بالانصراف لكن الطالب دعاه للجلوس حتى يفرغا، ويقول جوبز متذكرًا: "لقد وجدت هذا التصرف غريبًا"، وهكذا بدأت صداقته بـ روبرت فريدلاند وهو أحد أشخاص قلائل فى حياة جوبز تمكنوا من التأثير عليه. لقد حاكى جوبز بعضًا من سمات فريدلاند الجذابة وعامله كزعيم لعدة سنوات إلى أن وجد أنه متصنع.

كان فريدلانـد أكـبـر من جوبز بأربع سنوات لكنه لم يكن قد تخرج بعد، وهو ابن لأحد الناجين من معسكرات الاعتقال النازية وأصبح والده فيما بعد مهندسًا ثريًّا فى شيكاجو، وقـد ذهب فريدلاند قبل ذلك إلى كلية بودوين وهـى كلية فنون حرة فى ماين، وفى العام الثانـى فى الكليـة تم القبض عليه بتهمة حيازة ٢٤,٠٠٠ قرص مـن حبوب الهلوسة تقدر قيمتها بنحو ١٢٥,٠٠٠ دولار، وظهرت صورته فى الجريدة المحلية بشعره الأشقر المنسدل إلى كتفيـه وقد بـدا مبتسمًا للمصورين أثناء اقتياده، وحكم عليـه بسنتين سجنًا فى أحد السجـون الفيدرالية بولاية فيرجينيا، وأطلق سراحه من هذا السجن فى عام ١٩٧٢. وفى خريـف هذا العـام توجه إلى كليـة ريد وهناك على الفـور خاض انتخابـات رئيس اتحاد الطلبـة قائلاً إنه بحاجة إلى تنظيف اسمه من "الإخفاق القضائى" الذى ألم به. وقد فاز فعلاً فى الانتخابات.

وكان فريدلانـد قد استمـع إلى بابا رام داس مؤلف كتـاب *Be Here Now* وهو يلقى خطابًـا فى بوسطـن وتأثر بالروحانيـات الشرقية تأثـرًا كبيرًا تمامًا مثـل جوبز وكوتك، وخـلال صيـف ١٩٧٣، سافر إلى الهنـد لمقابلة المعلم الهندى لـ بابـا رام داس ويدعى نيم كارولى بابا ويعرف لدى الكثير من أتباعه باسم "مهراجا – جى"، وعندما عاد فريدلاند فـى ذلـك الخريف، كان قد اتخذ اسمًـا روحانيًّا، وسار مرتديًا الصنـدل والثوب الهندى الطويـل. استأجر فريدلاند حجرة بعيدة عن الحـرم الجامعى فوق أحد الجراجات وكان جوبـز يذهب إليـه كثيرًا فى العصـارى ليزوره. لقد افتـتن بقوة الاعتقـاد الظاهرة لدى فريدلاند وظن أن هناك حالة من التنوير موجودة فعلاً ويمكنه الوصول إليها، يقول جوبز معلقًا: "لقد ارتقى بى إلى مستوى مختلف من الوعى".

فريدلاند أيضًا وجد جوبز مبهرًا. وقال عنه لاحقًا لأحد الصحفيين: "كان جوبز يسير حافيًا، وأكثر ما أدهشنى منه هو حماسه، فأى شىء يثير اهتمامه يقوم بممارسته إلى حد متطرف". وطور جوبز مهارته فى استخدام التحديق والصمت لقيادة الآخرين. وعن هذا يقول فريدلاند: "من الأمور المميزة لـ جوبز أنه كان يحملق إلى محدثه، ويحدق إلى مقلتيه ويطرح عليه أسئلة ويريد منه جوابًا دون أن يشيح محدثه بناظريه عنه".

ووفقًـا لـ كوتك، فإن بعض السمات الشخصية لـ جوبز والتى استمر قليل منها معه فى حياتـه العملية، كانت مأخـوذة من فريدلاند. وعن هذا يقول كوتـك: "لقد علم فريدلاند جوبز نطاق تحريف الواقع. لقد كان جذابًا ومحتالاً بعض الشىء وكان يستطيع قلب الأمور لصالحه تمامًا. وكان متقلبًا وواثقًا من نفسه ومستبدًّا إلى حد ما. وقد أثارت هذه الأمور إعجاب جوبز واكتسب أيضًا هذه الصفات بعد قضاء وقت مع روبرت".

استوعب جوبز طريقة فريدلاند فى جعل نفسه محور الانتباه، حيث يقول كوتك: "كان روبـرت شخصًا اجتماعيًّا وجذابًا ومقنعًـا كمندوبى المبيعات. وعندما قابلت ستيف للمرة

الأولى وجدته خجولاً لا يسعى لجذب الأنظار وكان متحفظًا جدًّا، وأعتقد أن روبرت علمه الكثير عن مهارات البيع، وكيف يخرج من قوقعته وكيف يكون منفتحًا ومسيطرًا على الموقف"، ويستطرد قائلاً: "كان فريدلاند يتمتع بحضور عالٍ كأنه كهرباء عالية التردد. فما إن يدخل غرفة حتى يلاحظ الجميع وجوده على الفور. وكان ستيف على النقيض التام لذلك عندما أتى إلى كلية ريد. وبعد قضاء وقت مع روبرت، انتقل إليه بعض من هذا الحضور الطاغى".

وفى مساء الأحد من كل أسبوع، كان جوبز وفريدلاند يذهبان إلى معبد هير كريشنا فى الجهة الغربية لبورتلاند، وغالبًا ما كان يصاحبهما كوتك ورفيقته إليزابيث. كانوا يرقصون ويغنون بصوت مرتفع، وتتذكر إليزابيث هذه الأيام قائلة: "كنا نصل إلى حالة هياج بسبب المخدرات. وكان روبرت يفقد صوابه ويرقص كالمجنون. أما ستيف فكان يجلس هادئًا كما لو كان محرجًا من أن يتصرف بطيش". وبعد ذلك كانوا يقدمون لهم أطباقًا ورقية تعج بقدر كبير من الأطعمة النباتية.

كان فريدلاند يقوم بالإشراف على مزرعة تفاح مساحتها ٢٢٠ فدانًا تقع على بعد حوالى أربعين ميلًا جنوب غرب بورتلاند وكان يملكها عمه مارسيل مولار وكان سويسريًّا غريب الأطوار. وبعد أن تأثر فريدلاند بالروحانية الشرقية حولها إلى معسكر أسماه مزرعة أوول وان، وكان جوبز يقضى هناك العطلات الأسبوعية برفقة كوتك وإليزابيث وغيرهما من الأشخاص الباحثين عن التنوير مثلهم. وكانت المزرعة تضم بيتًا أساسيًّا وحظيرة كبيرة وسقيفة حديقة كان ينام فيها كوتك ورفيقته. كان جوبز مسئولاً عن تقليم أشجار التفاح. يقول فريدلاند متذكرًا: "كان ستيف يدير بستان التفاح، وكنا نعمل فى صناعة عصير التفاح العضوى. وكانت مهمة ستيف تتمثل فى اقتياد بعض الهيبيين لتقليم البستان وإعادته إلى شكله السابق".

كان رهبان وأتباع معبد هير كريشنا يأتون ويحضرون أطعمة نباتية تفوح منها رائحة الكمون والكزبرة والكركم. تقول إليزابيث متذكرة: "كان ستيف يأتى جائعًا ثم يملأ معدته بالطعام. وبعد ذلك يقوم بتقيؤ الطعام. لقد ظننت لسنوات أنه مريض بالنهم. لقد سبب لى هذا الأمر كثيرًا من الضيق؛ لأننا كنا نتعب فى سبيل إعداد هذه الأطعمة، وكان لا يجعلها تمكث فى معدته".

بدأ جوبز يجد صعوبة فى تقبل أسلوب إدارة فريدلاند للطائفة. وعن هذا يقول كوتك: "ربما كان يرى الكثير من روبرت فى نفسه، وعلى الرغم من أن المعسكر كان يفترض أنه ملاذ بعيد عن المادية، فإن فريدلاند بدأ يديره كنوع من التجارة، وكان يطلب من أتباعه تقطيع وبيع الأحطاب وصنع معاصر التفاح ومواقد الخشب والقيام بأنشطة تجارية أخرى دون تلقى أجر. وذات ليلة نام جوبز تحت طاولة فى المطبخ واندهش لرؤية بعض الناس

يدخلون ويسرقون طعام بعضهم بعضًا من الثلاجة. فلم تكن إدارة الأمور الاقتصادية للمعسكر من تخصصه"، ويقول جوبز عن هذا الأمر: "لقد تحول الأمر إلى مشروع تجارى بحت. لقد أدرك الجميع أنهم يعملون بجهد مضنٍ من أجل مزرعة روبرت وبدأوا يرحلون واحدًا تلو الآخر. لقد غضبت من ذلك كثيرًا".

وبعد عدة سنوات، بعد أن أصبح فريدلاند مليارديرًا لعمله فى التنقيب عن النحاس والذهب فى فانكوفر وسنغافورة ومنغوليا، قابلته وجلسنا لتناول الشراب فى نيويورك. وفى ذلك المساء أرسلت بريدًا إليكترونيًا إلى جوبز وأخبرته بالمقابلة. وخلال ساعة هاتفنى من كاليفورنيا وحذرنى من الاستماع إلى فريدلاند وقال إن فريدلاند واقع فى مشكلة بسبب الانتهاكات البيئية التى تسببها مناجمه، وحاول فريدلاند التواصل مع جوبز كى يتدخل ويتحدث مع الرئيس بيل كلينتون لكن جوبز لم يستجب لطلبه. وعنه يقول جوبز: "لطالما قدم روبرت نفسه فى صورة شخص روحانى، لكنه جاوز الجاذبية إلى الاحتيال. من الغريب أن يتحول أحد الأشخاص الروحانيين الذين عرفتهم فى الصبا إلى شخص انتهازى ومستغل بكل معنى الكلمة".

ترك الكلية...

سرعان ما مل جوبز من الكلية. لقد أحب الوجود فى كلية ريد لكن دون حضور الدروس المقررة. فى الواقع، لقد تفاجأ من المتطلبات الدراسية الصارمة الموجودة فى الكلية على الرغم من انتشار حالة من الاستهتار فيها. وعندما أتى وزنياك لزيارة الكلية، لوح له جوبز بجدول المحاضرات وقال شاكيًا: "يجعلوننى آخذ كل هذه المقررات". وأجاب ووز: "نعم، هذا ما يفعلونه فى الكليات". رفض جوبز حضور الدروس المقيد فيها، وكان يحضر فقط الدروس التى يريدها مثل صف الرقص الذى كان يستمتع فيه بالإبداع وفرصة مقابلة البنات. يقول وزنياك متعجبًا: "لم أكن لأرفض مطلقًا الدروس المفترض بك حضورها، إنه مجرد اختلاف فى الشخصية".

وفيما بعد شعر جوبز بالذنب لإنفاق كثير من أموال والديه على تعليم يجده لا يستحق، وقال جوبز فى حفل تخرج شهير فى جامعة ستانفورد: "كل مدخرات والدىَّ المنتمين للطبقة العاملة كانت تنفق على مصاريف الكلية. لم يكن لدىَّ أية فكرة عما أريد أن أفعله فى حياتى، ولا حتى كيف ستساعدنى الكلية فى معرفة ذلك. فى تلك الكلية كنت أنفق كل الأموال التى ادخرها أبواى طوال حياتهما. لذلك قررت ترك الكلية وكنت واثقًا من أن كل الأمور ستكون على ما يرام". لم يكن ستيف يرغب فعلاً فى ترك كلية ريد، إنما أراد الكف عن دفع مصاريف الكلية

وأخـذ الدروس التى لا يحبها. ومن المثير للدهشة أن كلية ريـد قبلت بذلك. فيقول جاك دودمان، عميد الطلبة: "لقد كان ستيف يتمتع بعقلية فضولية جدًّا وكان شخصية جذابة للغايـة. لقد كان يرفض قبول الحقائـق المدركة تلقائيًّا، وأراد أن يختبر كل شىء بنفسه".
سمـح دودمان لـ جوبز بحضور المحاضرات والإقامة مع أصدقائه فى المهاجع حتى بعد أن توقف عن دفع المصاريف. وقال ستيف عن ذلك: "فى اللحظة التى تركت فيها الكلية أصبح بإمكانى عدم حضور المحاضرات المطلوبة التى لا تعجبنى، وبدأت أحضر المحاضرات التى تستهوينـى. وكان من بين المحاضرات التى يحضرهـا محاضرة الخط، فقد أثار الموضوع إعجابه بعد رؤية الملصقات الدعائية المرسومة بشكل جميل فى حرم الجامعة. يقول جوبز: "لقد تعلمت واجهات الطباعة مسننة الأحرف وغير المسننة، وعرفت كيفية تغيير المسافة بـين الكلمـات المختلفة، وأدركـت ما الذى يجعل الطباعـة الرائعة كذلك. لقـد كان الأمر جميلاً ورائعًا من الناحية الفنية بطريقة لا يدركها العلم. لقد وجدت الأمر مبهرًا".

كان هـذا مثالاً آخر علـى وضع جوبز لنفسه فى نقطة التقاء بين الفنون والتكنولوجيا. ففى كل منتجاته يوجد تزاوج بين التكنولوجيا وروعة التصميم والأناقة واللمسة البشرية، وحتى الرومانسية، وتبرز أهمية محاضرة الخط فى هذا الصدد، إذ يقول: "لو لم أحضر هذه المادة فى الكلية، ما كان نظام تشغيل Mac (ماك) سيكون متعدد الواجهات الطباعية أو بـه أحجام خـط متناسبة المسافة. ونظرًا لأن نظام تشغيـل ويندوز (Windows) قام بتقليـد Mac (مـاك) فقـد كان من الممكـن ألا يحصـل أى كمبيوتر شخصـى على هذه الميزة".

وفـى الوقـت الذى لم يكن فيه جوبـز ملتحقًا كطالب نظامى فى كليـة ريد، كان يعيش حيـاة بوهيميـة. إذ كان يذهب إلى الكليـة حافى القدمين فى أغلب الوقـت، وكان يرتدى صنـدلاً أثنـاء تساقط الثلوج. وكانـت إليزابيث هولمـز تعد له الوجبات فـى محاولة منها لمواكبـة أنظمته الغذائية المهووسـة. وكان يعيد زجاجات الصودا مقابل العملات المعدنية، واستمر فى الذهاب لتناول العشاء المجانى فى كل أحد فى معبد هير كريشنا، وكان يرتدى سـترة محشوة بريش البط فى شقـة المرآب الخالية من الدفء التى استأجرها مقابل ٢٠ دولارًا فـى الشهـر. وعندمـا كان يحتـاج إلى المـال كان يعمل فى معمل قسـم علم النفس فـى صيانة الأجهزة الإلكترونيـة التى تستخدم فى إجراء تجارب سلوكية على الحيوانات. وكانـت كريسـان برينان تأتى لزيارته بـين الحين والآخر. كانـت علاقتهما متقطعة وغير منتظمـة، لكنـه فـى أغلب الوقـت كان يهتـم بتحفيز روحه وببحثـه المستمر عـن التنوير الروحانى والشخصى.

وقـد علق جوبـز على هذه الفـترة لاحقًا فقال: "دخلـت إلى مرحلـة النضج فى وقت سحـرى. لقد زاد وعينا بفضل فلسفة الزن وكذلك بفضل حبوب الهلوسة"، وفيما بعد فى

حياتـه سينسب الفضـل إلى حبوب الهلوسة فى جعله مستنـيرًا، فيقول: "لقد كان تعاطى حبـوب الهلوسة تجربة قويـة ومن أهم الأمور فى حياتى. فهى توضـح لك أن هناك وجهًا آخر للعملة، ولا يمكنك تذكره عندما يتلاشى لكنك تعلمه. لقد زادت من إحساسى بما هو مهـم والمتمثل فـى خلق الأمور العظيمة بدلاً من جنى المال، وإعـادة الأمور مرة أخرى إلى مضمار التاريخ والوعى البشرى قدر استطاعتى".

الفصل الرابع

أتارى والهند

فلسفة الزن وفن تصميم الألعاب

أتارى

فـى فبرايـر عام ١٩٧٤ ، وبعد مـرور ١٨ شهرًا علـى التسكع بكلية ريد، قـرر جوبز العودة إلى بيـت والديه بمدينة لوسـ ألتوس والبحث عن عمل؛ ولم يكـن البحث عن عمل صعبًا. ففـى فترات الذروة خـلال السبعينيات من القـرن العشرين، كانت إعلانـات طلب فنيّ التكنولوجيـا الموجودة فى قسم الإعلانـات المبوبة بجريدة *سان خوسيه مركرى* تكفى لملء ٦٠ صفحـة إعلانات، وأحد الإعلانات التى جذبـت انتباه جوبز كان مكتوبًا فيه: "استمتع واكسب المـال". فى ذلك اليـوم، ذهـب جوبز إلى شركة أتارى، وهى شركة مصنعة لألعاب الفيديو، وأخبر مدير قسم شئون العاملين – الذى استغرب من شعره الأشعث وملابسه – أنه لن يغادر الشركة حتى يحصل على وظيفة.

كان مؤسسـ شركة أتارى رائد أعمال ضخم الجثة يدعى نولان بوشنيل، كان رجلًا ذا حضـور حالمًا ذا شخصية كاريزميـة، تغلفها مسحة رقيقة من القدرة على الإبهار. بعبارة أخرى، كان مثلاً أعلى فى انتظار أن يحتذى به الآخرون. وبعد أن صار مشهورًا، كان يهوى قيـادة سيارات رولز رويس ويعقد اجتماعاته مـع طاقم العاملين فى حمام جاكوزى، وكما فعـل فريدلاند – وكما سيتعلم جوبـز أن يفعل – كان بإمكانه أن يحول الجاذبية إلى قوى ماكـرة ليحرف الواقع ويغـيره بقوة شخصيته. كان كبير المهندسـين فى شركته يدعى آل ألكـورن، وهو رجل سمين ومرح ومجتهد يحاول تطبيق رؤية الشركة ويكبح جماح بوشنيل.

وتمثل نجاحهما الكبير فى لعبة فيديو تدعى Pong (بونج)، حيث يقوم لاعبان بضرب كرة صغيرة على الشاشة مع وجود خطين متحركين وكأنهما مضربان. (إن كنت أقل من ثلاثين عامًا، فاسأل والديك عن هذه اللعبة).

عندما وصل جوبز إلى شركة أتارى مرتديًا خفًا ومطالبًا بوظيفة، تم استدعاء آل ألكورن لمقابلته، وعن هذا يقول ألكورن: "أخبرونى بأن هناك شابًا من الهيبيين بالردهة يقول إنه لن يغادر حتى نعينه فى وظيفة وتساءلوا: "هل نحضر له الشرطة أم ندعه يدخل إليك؟" فقلت لهم دعوه يدخل!".

ومن ثم، أصبح جوبز واحدًا من أول خمسين موظفًا بشركة أتارى، حيث عمل فى وظيفة فنى مقابل ٥ دولارات فى الساعة. ويتذكر ألكورن قائلاً: "عند استعادة الأحداث، كان من الغريب تعيين أحد المتسربين من التعليم بكلية ريد. ولكننى رأيت فيه شيئًا. كان ذكيًا للغاية ونشيطًا ومتحمسًا للتكنولوجيا". كلفه ألكورن بالعمل مع مهندس صارم يدعى دون لانج. وفى اليوم التالى، اشتكى لانج قائلاً: "هذا الشاب من شباب الهيبيين وله رائحة نتنة. لماذا تفعل بى هكذا؟ هذا شخص يستحيل التعامل معه". كان جوبز متمسكًا بمعتقد أن النظام الغذائى المعتمد على الخضراوات والفاكهة سيمنع المخاط ويمنع أيضًا رائحة الجسد، حتى إن كان لا يستخدم مزيلات التعرق أو الاستحمام بانتظام. وكانت نظرية خاطئة.

كان لانج وآخرون يرغبون فى تسريح جوبز، ولكن بوشنيل فكر فى حل. قال: "لم تهمنى الرائحة و السلوك. كان ستيف شخصًا حساسًا، ولكننى كنت معجبًا به نوعًا ما. ولذا، طلبت منه أن يعمل فى الدوام الليلى. وكانت هذه طريقة لإنقاذه". كان جوبز يأتى فى المساء بعد انصراف لانج والآخرين ويعمل طوال الليل، وعلى الرغم من انعزاله، فإنه كان مشهورًا بفظاظته، ففى تلك المناسبات التى يصادف فيها التعامل مع الآخرين، كان يميل نحو وصفهم بالحمقى. وفى استعادته لأحداث الماضى، كرر جوبز هذا الرأى قائلاً: "السبب الوحيد لتألقى هو أن الآخرين كانوا سيئين للغاية".

وعلى الرغم من غروره (أو ربما بسبب غروره)، استطاع جوبز أن يأسر قلب مدير شركة أتارى. ويسترجع بوشنيل ذلك قائلاً: "كان شخصًا فلسفيًا. وقد اعتدنا مناقشة الإرادة الحرة فى مقابل الجبرية، وكنت أؤمن بأن الأمور مقدرة علينا لدرجة أننا مبرمجون. لو كانت لدينا معلومات كاملة، لكان بإمكاننا التنبؤ بتصرفات الآخرين. غير أن ستيف كان يشعر بالعكس". كانت هذه الرؤية تتناسب مع إيمانه بقدرة الإرادة على تحريف الحقائق.

ساعد جوبز فى تطوير بعض الألعاب من خلال استخدام الشرائح الإلكترونية لإنتاج تصميمات ممتعة، واكتسب جوبز بعضًا من قدرة بوشنيل على الانفراد بالرأى وتسيير

الأمور حسب هواه. بالإضافة إلى ذلك، كان جوبز يقدر بساطة ألعاب شركة أتارى بصورة بديهية. كانت هذه الألعاب تأتى بدون كتيب تعليمات وليست بها أى تعقيدات بحيث يستطيع المبتدئ صاحب المعرفة القليلة التعامل معها وكانت التعليمات الوحيدة توجد فى لعبة شركة أتارى ستار تريك: "١. ادخل العملة. ٢. تجنب وحوش الكلينجونز".

لم يكن جميع زملاء جوبز يتحاشونه. حيث كون صداقة مع رون واين وهو رسام بشركة أتارى والذى كان قد أسس شركة لتصنيع الماكينات التى تعمل بالعملات المعدنية. ولكنها فشلت فيما بعد، ولكن جوبز صار مفتونًا بالفكرة لدرجة جعلته من الممكن أن يؤسس شركته الخاصة. يقول جوبز: "كان رون شخصًا رائعًا. لقد أسس شركات بمفرده. لم أقابل فى حياتى شخصًا مثله". واقترح جوبز على وين أن يبدأ مشروعًا معًا، وأخبره جوبز بأن بإمكانه اقتراض ٥٠,٠٠٠ دولار وأنهما يستطيعان تصميم الماكينات التى تعمل بالعملات المعدنية والتسويق لها. ولكن وين كان منهمكًا فى العمل، ولذا رفض. ويسترجع وين قائلاً: "قلت له إن هذه أسرع طريقة لتخسر ٥٠,٠٠٠ دولار. ولكننى أعجبت برغبته الجامحة لتأسيس شركته الخاصة".

وفى إحدى عطلات نهاية الأسبوع، قام جوبز بزيارة وين فى شقته، وانخرطا فى نقاش فلسفى كالعادة، ثم أخبره وين بأن هناك شيئًا يريد أن يخبره به. فأجاب جوبز: "أجل، أظن أننى أعرف ما هو. أظن أنك لا تهوى النساء". ويسترجع جوبز ذلك قائلاً: "وكانت هذه هى أول مرة أتعامل فيها مع شخص كهذا. وقد شرح لى وجهة نظره حيال هذا الأمر". واستجوب جوبز وين قائلاً: "عندما ترى امرأة جميلة، فبم تشعر؟" فأجاب وين قائلاً: "مثلما ترى فرسًا جميلاً. يمكنك أن تقدر الفرس الجميل، ولكنك لا ترغب فى إقامة علاقة معه. فأنت تقدر الجمال لما فيه من قيمة". وقال وين إنها شهادة فى حق جوبز أنه شعر برغبة فى أن يصارحه بذلك. يقول وين: "لم يكن هناك أحد فى شركة أتارى يعلم ذلك، ويمكننى أن أعد على أصابع يدى الأشخاص الذين أخبرتهم بهذا الأمر فى حياتى كلها. ولكننى شعرت برغبتى فى إخباره لأنه سيتفهم الأمر وأنه لن يؤثر على علاقتنا".

الهند

أحد الأسباب التى جعلت جوبز متحمسًا لكسب مبلغ من المال فى وقت مبكر من عام ١٩٧٤ أن "روبرت فريدلاند"، الذى قام بزيارة الهند فى الصيف الماضى، كان يحثه على القيام برحلة روحية إلى هناك. كان فريدلاند يدرس مع نيم كارولى بابا (مهراجا - جى) الذى كان المرشد الروحى لحركة الهيبيين فى الستينيات من القرن العشرين. قرر جوبز

أن يقـوم بالرحلة نفسها، وقام بتجنيد دانييـل كوتك للذهاب معه. لم يكن جوبز متحمسًا لمجـرد خوض المغامرة؛ حيث يقول: "كان هذا بالنسبة لى بحثًا جادًا. كنت قد اتجهت إلى فكـرة التنوير ومحاولة فهم مَنْ أكون وكيف أتناغم مع ما حولى". وأضاف كوتك أن رحلة جوبـز ربمـا يدفعها عدم معرفته بوالديـه الحقيقيين. وعن هذا يقـول: "كان هناك خواء بداخله وكان يحاول ملأه".

وعندمـا أخبر جوبـز العاملين بشركة أتـارى بأنه ذاهب فى رحلـة للبحث عن مرشد روحـى بالهنـد، كان ألكورن مندهشًا، ويصـف ذلك الموقف، قائلًا: "جـاء إلىّ وحدق بى وأعلـن قائلاً: "إننى ذاهب للبحث عن مرشدى الروحى". فقلت له: "يا للهراء، كلا، قدم طلبًا كتابيًّا!" وقال إنه يرغب منى أن أساعده فى تكاليف الرحلة، فقلت له: "هذا هراء!". بعـد ذلـك، واتت ألكورن فكرة. كانـت شركة أتارى تصنع مكونـات الألعاب وتشحنها إلى مدينـة ميونيخ، حيـث يتم تجميعها وتوزيعها بمدينة تورينو. ولكـن كانت هناك مشكلة ألا وهـى: نظرًا لأن اللعبة مصممة وفقًا لمعدل الأطر الأمريكـى لظهور الصورة على الشاشة فى الثانية الواحدة والذى يبلغ ٦٠ إطارًا فى الثانية، لذا كانت هنـاك مشكلات محبطة فى أوروبـا، حيث كان معدل الأطر خمسين إطارًا فـى الثانية. وأخذ ألكورن يصوغ الحلول مع جوبـز ثم عرض عليه أن يتحمـل تكاليف سفره إلى أوروبا لتطبيـق الحل. وقال: "لابد أن تكاليـف السفـر إلى الهند من هناك أرخص". ووافق جوبز. ولذا، أرسله ألكورن وقال له: "بلغ سلامى إلى مرشدك الروحى".

قضـى جوبز بضعة أيام فـى مدينة ميونيخ، حيث قام بحل تلـك المشكلة، ولكنه أربك المديريـن الألمـان الذين يرتدون حللاً سـوداء. فشكوا إلى ألكـورن أن مظهره غير مهندم ورائحتـه نتنة ويتصرف بفظاظة. يقول ألكورن: "فسألتهـم: ألم يحل المشكلة؟" فأجابوا: "بلى". فقلت: "إذا واجهكم المزيد من المشكلات، فقط اتصلوا بى، فلدى كثير من الرجال مثله!". فقالوا: "لا، فسوف نعتنى بالأمر بأنفسنا فى المرة التالية". ومن جانبه، كان جوبز محبطًـا لأن الألمان يحاولون إطعامه اللحم والبطاطس. واشتكى إلى ألكورن ذات مرة فى مكالمة هاتفية قائلاً: "إنهم لا يعرفون معنى كلمة نباتى من الأساس".

وأمضـى وقتًـا أفضل حين استقـل القطار لمقابلة الموزع فى مدينـة تورينو، حيث يقدم الإيطاليون المعجنات وكانت الصداقات التى كونها هنـاك أكثر لطفًا. ويتذكر جوبز قائلاً: "قضيـت أسبوعين رائعين فى مدينة تورينو وهى مدينة صناعية تتسم بالتوتر. كان الموزع يصطحبنـى كل ليلـة إلى العشاء، وفى هـذه الأماكن كان هنـاك ثمانـى طاولات فقط ولم تكـن هناك قائمة للطعام. كل ما عليك فعله هو أن تطلب منهم ما تريد، وهم يعدونه لك. وإحـدى هذه الطاولات كانـت محجوزة لمدير شركة فيات. كانت تجربـة رائعة حقًا". بعد ذلـك ذهب جوبز إلى مدينة لوجانو السويسرية، حيـث مكث مع عم فريدلاند ومن هنـاك استقل الطائرة إلى الهند.

وعندما نزل من الطائرة فى نيودلهى، شعر بحرارة الجو المرتفعة من مدرج الإقلاع، على الرغم من أن الوقت كان فى شهر إبريل فقط. وكان قد أخذ اسم أحد الفنادق ولكن وجده ممتلئًا. ولذا، ذهب إلى فندق أصر سائق السيارة الأجرة أنه جيد. يقول جوبز: "كنت متأكدًا من أنه يحصل على إكرامية من المكان؛ لأنه اصطحبنى إلى مكان سيئ للغاية". وسأل جوبز صاحب المكان إذا ما كانت المياه منقاة وصدق الإجابة بغباء. وعن هذا يقول: "أصبت بإسهال بسرعة. كنت مريضًا، مريضًا للغاية، حيث أصبت بحمى، ونقص وزنى من ٧٢ كيلو جرامًا إلى ٥٤ كيلوجرامًا فى حوالى أسبوع واحد".

وبمجرد أن استرد جوبز صحته وقدرته على الحركة، قرر أنه ينبغى عليه مغادرة دلهى. ومن ثم، اتجه نحو مدينة هاريدوار فى غرب الهند بالقرب من منبع نهر الجانج، الذى كان يُقام عليه مهرجان مشهور باسم كومبه ميلا. حيث يتوافد أكثر من عشرة ملايين شخص على مدينة عدد سكانها لا يزيد على ١٠٠,٠٠٠ شخص. يقول جوبز: "وهناك ينتشر معلمون روحيون، وهناك خيمة لهذا المعلم وذاك. وهناك رجال يركبون الأفيال، وكل هذه الأمور. قضيت هناك بضعة أيام، ولكننى قررت أنه يتعين علىَّ مغادرة هذا المكان أيضًا".

استقل جوبز القطار ثم حافلة إلى قرية بالقرب من نانيتال عند سفح جبال الهيمالايا، هناك حيث يعيش نيم كارولى بابا ـ أو كان يعيش. وفى الوقت الذى وصل فيه جوبز إلى هناك، لم يكن نيم كارولى بابا على قيد الحياة. استأجر جوبز حجرة مفروشة بالحصير على الأرض من أسرة ساعدته على التعافى من خلال توفير الخضراوات له. يقول جوبز: "كان يوجد بهذه الغرفة نسخة من كتاب بعنوان *Autobiography of a Yogi* باللغة الإنجليزية قد تركها مسافر سابق، وقرأتها عدة مرات لأنه لم يكن أمامى شىء أفعله، وكنت أتنقل من قرية لأخرى وتعافيت من الحمى التى أصابتنى". وكان من بين أصدقاء جوبز لارى بريليانت، وهو متخصص فى الأمراض الوبائية يعمل على القضاء على مرض الجدرى وقام مؤخرًا بإدارة مؤسسة جوجل للأعمال الخيرية ومؤسسة سكول. ولقد صار صديق العمر لـ جوبز.

وذات مرة، أخبر راهب هندوسى جوبز بأنه سيجتمع بمرتاديه عند ضيعة فى جبال الهيمالايا يمتلكها رجل أعمال ثرى. ويحكى جوبز ذلك الموقف فيقول: "كانت فرصة لأرى مرشدًا روحيًا وأختلط بتابعيه وتلاميذه، وكانت فرصة عظيمة أيضًا لتناول وجبة جيدة. كان بإمكانى أن أشم رائحة الطعام كلما اقتربنا. وكنت جائعًا للغاية". وبينما كان جوبز يتناول طعامه، اختاره المرشد الروحى – الذى لم يكن أكبر من جوبز بكثير – من بين الزحام وأشار إليه وبدأ يضحك بطريقة هيستيرية. ويتذكر جوبز قائلاً: "جاء إلىّ مسرعًا وأمسك بى وقال بصوت يشبه الصفير: "أنت مجرد طفل"، لم أكن أريد كل هذا

الانتباه". أمسك الرجل جوبز من يديه وأخذه من بين الزحام وسار به حتى وصل إلى التلة حيث كانت هناك بئر وبركة صغيرة. يقول جوبز: "جلسنا وأخرج شفرة حادة. ظننت أنه مجنون وبدأت أشعر بالقلق. بعد ذلك، أخرج صابونة، كان شعرى طويلاً فى ذلك الوقت وقام بغسل شعرى وحلاقة رأسى. وأخبرنى بأنه ينقذ صحتى".

وصل دانييل كوتك إلى الهند فى بداية فصل الصيف، وذهب جوبز إلى نيودلهى لمقابلته. كان يتجول مستخدمًا الحافلة ولكن بلا هدف. وفى هذه الفترة، لم يكن جوبز يحاول البحث عن مرشد يمكنه تقديم المعرفة، ولكنه كان يبحث عن التنوير من خلال تجربة الزهد والحرمان والبساطة. ولم يستطع تحقيق السلام الداخلى. يتذكر كوتك دخول جوبز فى جدال حاد مع سيدة هندوسية فى سوق القرية كانت تغش اللبن بالماء لتبيعه ـ كما زعم جوبز.

على الرغم من ذلك، كان جوبز كريمًا أيضًا. عندما وصلا إلى مدينة مانلى، سُرقت حقيبة النوم الخاصة بـ كوتك وشيكات السفر الموجودة بها. يتذكر كوتك ذلك الموقف قائلاً: "قام جوبز بتغطية كل نفقات الطعام والانتقال بالحافلة فى طريق العودة إلى دلهى". كما أنه أعطى كوتك ما بقى معه من نقود، حوالى ١٠٠ دولار، ليساعده فى وقت الشدة.

وفى أثناء الأشهر السبعة التى قضاها فى الهند، كان يكتب لوالديه على نحو متقطع، ويحصل على البريد من المكتب الأمريكى للبريد السريع الموجود بنيو دلهى عندما يمر بها. وتفاجأ والداه عندما تلقيا مكالمة هاتفية من ستيف بمطار أوكلاند يطلب منهما أن يصطحباه. وعلى الفور، قادا السيارة من لوس ألتوس إلى هناك. يقول جوبز مسترجعًا الأحداث: "كان رأسى حليقًا وكنت أرتدى رداءً قطنيًا هنديًا وكانت بشرتى مائلة إلى السمرة المشوبة بالحمرة من أثر التعرض للشمس. وكنت أجلس فى انتظارهما ومرا بى حوالى خمس مرات وفى النهاية جاءت أمى وقالت متسائلة: "ستيف؟" فقلت لها: "أهلاً!". واصطحباه إلى المنزل، حيث واصل البحث عن نفسه. كان بحثًا به عدة طرق نحو التنوير. ففى الصباح والمساء، يتأمل فلسفة الزن ويذاكرها وفيما بين الصباح والمساء كان يذهب إلى ستانفورد لدراسة مواد الفيزياء أو الهندسة.

البحث

لم يكن اهتمام جوبز بروحانيات الشرق والبحث عن التنوير مجرد مرحلة يمر بها وهو فى التاسعة عشرة من عمره. وعلى مدار حياته، سعى وراء اتباع العديد من المبادئ الأساسية فى الديانات الشرقية مثل التأكيد على *البراجنا*، وهى الحكمة أو الفهم المعرفى الذى من

الممكن الوصول إليه بديهيًا من خلال تركيز الذهن. وبعد مرور سنوات، وبينما كان يجلس بحديقة بالو ألتو، أخذ يفكر فى التأثير المستمر لرحلته إلى الهند:

كانت العودة إلى أمريكا بالنسبة لى أشبه بصدمة ثقافية تفوق صدمة ذهابى إلى الهند. لا يستخدم الناس فى ريف الهند ذكاءهم مثلما نفعل، إنهم يستخدمون حدسهم. لذا، فإن الحدس لديهم أكثر تقدمًا من أى مكان آخر فى العالم. والحدس شىء قوى للغاية، أكثر قوة من الذكاء، من وجهة نظرى. وكان لهذا أثر كبير على عملى.

إن التفكير المنطقى للغرب ليس سمة متأصلة فى البشر، ولكن يمكن تعلمها. ولهذا، فهى إنجاز عظيم للثقافة الغربية. ففى القرى الهندية، لا يتعلمون التفكير المنطقى أبدًا. إنهم يتعلمون شيئًا آخر متساويًا فى قيمة التفكير المنطقى فى بعض الجوانب، ولا يضاهيه فى جوانب أخرى؛ إنها قوة الحدس والحكمة التجريبية.

بعد قضاء سبعة أشهر فى القرى الهندية ثم العودة، رأيت جنون العالم الغربى وكذلك قدرته على التفكير المنطقى. إذا جلست ولاحظت، سترى إلى أى مدى يعمل ذهنك دون هوادة. وإذا حاولت تهدئة إيقاعه، فإن الأمر يسوء وحسب، ولكنه يهدأ بمرور الوقت، وحين يكون الأمر كذلك، ستجد المجال مفتوحًا لسماع أشياء أكثر رقة. هذا حين يبدأ حدسك يترعرع وتشرع فى رؤية الأشياء على نحو أوضح وتكون فى اللحظة الحاضرة أكثر، ويتباطأ ذهنك وترى متسعًا هائلاً للحظة. ومن ثم، فإنك ترى أكثر مما كان بإمكانك رؤيته من قبل. إنه نوع من تهذيب النفس عليك ممارسته.

كان لفلسفة الزن تأثير عميق على حياتى منذ ذلك الحين. فى هذه الفترة كنت أفكر فى الذهاب إلى اليابان ومحاولة الذهاب إلى معبد آيهى جى، ونصحنى مرشدى الروحى بالبقاء هنا. وقال لى إنه ليس هناك شىء غير موجود هنا، وكان محقًا. تعلمت حقيقة ما يقوله حكماء الزن، من أنه إذا كنت مستعدًا للسفر حول العالم لمقابلة معلم، فإن معلمًا سيظهر فى طريقك.

ولكن فى الحقيقة لم يجد جوبز واحدًا فى طريقه. كان شونريو سوزوكى، مؤلف كتاب *Zen Mind, Beginner's Mind* ومدير مركز سان فرانسيسكو للزن، معتادًا على المجىء إلى لوس ألتوس مساء كل أربعاء ليلقى محاضرة ويلتقى مع مجموعة صغيرة من تلاميذه. وبعد فترة، طلب من مساعده، كوبون تشينو أوتجاو، أن يفتح له مركزًا بدوام كامل. وأصبح جوبز تابعًا مخلصًا، هو وأصدقاؤه: كريسان برينان ودانييل كوتك واليزابيث هولمز. وشرع أيضًا فى الذهاب وحده إلى خلوات فى معبد تاساجارا بالقرب من مدينة كارمل، حيث كان كوبون يدرس أيضًا.

أعجب كوتك بـ كوبون. ويقول متذكرًا: "كانت اللغة الإنجليزية التى يتحدثها بشعة. كان يلقى قصيدة شعرية ذات عبارات موحية. كنا نجلس ونستمع إليه، وفى أغلب الوقت لم يكن

لدينـا أدنـى فكرة عما يتحدث عنه. لقـد خضت التجربة كنوع من استراحـة خفيفة". كانت إليزابيـث هولمـز منخرطة أكثر فـى الأحداث؛ حيث قالـت: "كنا نحضر محاضـرات كوبون التأمليـة ونجلسـ على الوسائـد المستديرة للتأمـل، وكان هو يجلس على منصـة. وتعلمنا ألا نكـترث بالمشتتات. لقـد كانت تجربة سحريـة. وذات مساء، كنا نتأمل مـع كوبون وكان الجو ممطرًا وعلمنا كيف نستخدم الأصوات المحيطة لتعيدنا إلى التركيز على تأملنا".

أما بالنسبة لـ جوبز، فكان التزامه شديدًا. ووفقًا لما قاله كوتك: "صار جوبز جادًا حقًا ومعتـدًا بنفسه ولا يُطاق عمومًا". وبدأ يقابل كوبون يوميًا تقريبًا، وكل بضعة أشهر يذهب معـه فى خلوات للتأمل. ويتذكـر جوبز قائلاً: "انتهى بى الأمـر بقضاء أطول وقت ممكن معه. كانت لديه زوجة تعمل ممرضة بمدينة ستانفورد وكان لديهما طفلان. كانت زوجته تعمـل فى النوبة المسائيـة ومن ثم كان فى إمكانى الذهاب إليـه والخروج معه فى المساء. وكانت تعود إلى المنزل حوالى منتصف الليل وتطردنى". وكانا فى بعض الأحيان يتناقشان بشـأن مـا إذا كان يتعين على جوبز تكريسـ نفسه تمامًا للأنشطـة التأملية، ولكن كوبون نصحـه بألا يفعل. وأكد لـ جوبز أن بإمكانـه أن يبقى على اتصال بالجانب الروحى داخل نفسـه أثناء الاستمرار فى مزاولـة عمله. وتحولت علاقتهما إلى علاقـة طويلة وراسخة، وبعد سبعة عشر عامًا كان كوبون هو من أدى مراسم حفل زواج جوبز.

لقـد قـاد بحث جوبز عـن الوعى بالـذات إلى الخضـوع لمعالجة البدايـات بالصراخ وهـو نمط من الطب النفسى قـام بتطويره مؤخرًا طبيب نفسى فـى لوس أنجلوس يدعى آرثـر جانوف. وهذا النمط من المعالجـة يعتمد على نظرية فرويد التى تقول إن المشكلات النفسية تسببها الآلام المكبوتة فى مرحلة الطفولة. هكذا، دلل جانوف بأنه من الممكن حل المشـكلات النفسية من خلال إعادة الشعور بهذه اللحظات البدائية من خلال التعبير عن الألم باستخـدام الصراخ أحيانًا. وبالنسبة لـ جوبـز، بدا من المفضل له أن يفهم المعالجة لأنهـا تشتمل على الشعور الحدسى والتصرف الانفعالى بدلاً من مجرد التحليل المنطقى. وفيمـا بعـد قال: "لم يكن هذا أمـرًا يستحق التفكير فيه، بل كان أمـرًا يستحق القيام به: تغلـق عينيك، وتحبس أنفاسك وتشرع فيه لتخرج مـن الناحية الأخرى بمزيد من القدرة على الاستبصار".

قامـت مجموعـة من مؤيدى جانـوف بالإشراف علـى مركز يسمى "مركـز أوريجون للإحساسـ" مقام فى فندق قديم بمدينة يوجين والذى كان يقوم على إدارته مرشد جوبز بكليـة ريد، روبـرت فريدلاند، الذى يمتلك مزرعـة أوول وان فارم فى مـكان قريب. وفى أواخر عام ١٩٧٤، اشترك جوبز فى برنامج علاجى لمدة ١٢ أسبوعًا بلغت تكلفته ١,٠٠٠ دولار. يقول كوتك: "كنت أنا وستيف نمر بمرحلة نضج شخصى، ولذا رغبت فى الذهاب معه، ولكن قدرتى المالية لم تكن تسمح بذلك".

وكان جوبز قد أسرَّ إلى أصدقائه المقربين أنه كان يتمزق من الألم الذى يشعر به جراء عرضه للتبنى وعدم معرفته بوالديه الحقيقيين. وفيما بعد صرح فريدلاند قائلاً: "كان لدى ستيف رغبة قوية للغاية لمعرفة من هما والداه الحقيقيان، وذلك حتى يتمكن من معرفة نفسه على نحو أفضل". وقد عرف من بول وكلارا جوبز أن والديه الحقيقيين كانا طالبين متخرجين فى الجامعة وربما كان والده سورى المولد. لقد فكر فى تعيين مخبر خاص للتحقيق فى الموضوع، ولكنه قرر ألا يفعل ذلك فى الوقت الحالى. وهو يقول عن ذلك: "لم أرغب فى مضايقة والدىّ"، قاصدًا بذلك بول وكلارا.

ووفقًا لـ إليزابيث هولمز: "كان يعانى من حقيقة أنه متبنى. كان يشعر بأن هذا الموضوع يتعين عليه السيطرة عليه من الناحية الانفعالية". وقد اعترف لها جوبز قائلاً: "كان هذا شيئًا يقلقنى، وكنت بحاجة إلى التركيز عليه". وكان أكثر صراحة مع جريج كالهون. يقول كالهون: "كان كثيرًا ما يبحث داخل روحه عن تأثير كونه متبنى. وتحدث معى فى هذه النقطة كثيرًا. وكانت المعالجة بالصراخ واتباع نظام حمية غذائية خاصة محاولة منه لتطهير نفسه وأن يتعمق أكثر فى شعوره بالإحباط تجاه حقيقة مولده. وأخبرنى بأنه يشعر بالغضب الشديد لأن والديه تخليا عنه".

خضع جون لينون لنمط معالجة البدايات نفسه بالصراخ فى عام ١٩٧٠، وفى شهر ديسمبر من ذلك العام أطلق أغنية بعنوان Mother مع فريق بلاستيك أونو باند. وفى هذا الألبوم عبر لينون عن مشاعره نحو والده الذى تركه وأمه التى قُتلت حين كان مراهقًا. واشتملت الأغنية على عبارة متكررة: "لا تذهبى يا أمى، عد يا أبى إلى البيت". واعتاد جوبز سماع هذه الأغنية كثيرًا.

وفيما بعد قال جوبز إن تعاليم جانوف لم تكن ذات فائدة كبيرة. وأضاف: "لقد قدم إجابة سريعة التحضير ومثبطة ثبت أنها فى غاية التبسيط. وصار من الواضح أنها لن تسفر عن التحلى بقدرة رائعة على الاستبصار". غير أن إليزابيث أكدت أن هذه المعالجة جعلته أكثر ثقة بنفسه قائلة: "بعد أن خضع لها، أصبح فى مكانة مختلفة. كانت شخصيته فظة ولكنه كان ينعم بالسلام لفترة قصيرة. وتحسنت ثقته بنفسه وقل شعوره بعدم الكفاءة".

كان جوبز مؤمنًا بأنه يمكنه أن ينقل الشعور بالثقة إلى الآخرين ومن ثم يدفعهم نحو القيام بأشياء لم يظن أبدًا أنها ممكنة. انفصلت إليزابيث عن كوتك وانضمت إلى جماعة دينية بسان فرانسيسكو وتعهدت بقطع كل علاقاتها بالأصدقاء القدامى. ولكن جوبز رفض هذا الأمر وذات يوم ذهب إلى مقر هذه الجماعة الدينية بسيارته الفورد رينشيرو وقال لها إنه ذاهب إلى مزرعة التفاح التى يمتلكها فريدلاند ويجب عليها الذهاب معه. وأخبرها بوقاحة أنه يتعين عليها قيادة السيارة لبعض الوقت، حتى إن كانت لا تعرف كيف تستخدم

ناقل السرعات. وهى تقول مستعيدة تلك الذكريات: "وبمجرد أن أصبحنا على الطريق، جعلنى أجلس وراء عجلة القيادة وأخذ ينقل فى السرعات حتى وصل إلى سرعة ٥٥ ميلاً فى الساعة. ثم وضع شريطًا لـ بوب ديلان بعنوان *Blood on the Tracks* (دماء على الطريق) ثم وضع رأسه فى حجرى ونام. كان عنده شعور بأنه يستطيع أن يفعل أى شىء، ومن ثم تستطيع أنت ذلك. لقد وضع حياته بين يدىّ. هكذا، جعلنى أقوم بشىء لم أكن أتخيل أن بإمكانى القيام به".

كان هذا الجانب المشرق لما صار يُعرف بـ"نطاق تحريف الواقع" الخاص به، ولقد صرحت إليزابيث قائلة: "إذا وثقت به، يمكنك أن تقوم بأى شىء. وإذا قرر أن شيئًا ينبغى أن يحدث، فسيجعله يحدث".

النجاح

ذات يوم فى مطلع عام ١٩٧٥، كان آل ألكورن يجلس فى مكتبه بشركة أتارى حين دخل عليه رون واين مقتحمًا الغرفة وصاح قائلاً: "أهلاً! لقد عاد جوبز!".

فأجابه ألكورن: "يا إلهى، أحضره لى".

دخل جوبز إلى الغرفة حافى القدمين يرتدى الزى الهندى المميز ويحمل نسخة من كتاب *Be Here Now*، وأعطاه إلى ألكورن وأصر على أن يقرأه وسأله قائلاً: "هل يمكننى أن أعود إلى وظيفتى؟".

ويقول ألكورن متذكرًا: "كان يبدو من رجال مذهب هارى كريشنا، ولكنى سعدت برؤيته. فقلت له بالتأكيد يمكنك!".

مرة أخرى، ومن أجل الحفاظ على الانسجام بين العاملين، كان جوبز يعمل غالبًا فى المساء. كان وزنياك، الذى يعيش بشقة بالقرب منه ويعمل فى شركة إتش بى، يأتى إليه بعد العشاء ليخرجا معًا ويستمتعا بألعاب الفيديو. لقد صار وزنياك مولعًا بلعبة Pong (بونج) الموجودة بمركز البولينج بمدينة سانيفال وكان قادرًا على تصنيع نسخة من اللعبة يمكن توصيلها بجهاز التليفزيون.

وذات يوم فى آخر فصل الصيف عام ١٩٧٥، قرر نولان بوشنيل – الذى كان مؤيدًا للاعتقاد الشائع بانتهاء زمن الألعاب التى يتم التحكم فيها بالأذرع – تطوير نسخة من لعبة Pong (بونج) تعتمد على لاعب فردى، بدلاً من منافسة لاعب آخر، بحيث يتعين على اللاعب ضرب كرة فى عرض الحائط التى تفقد طوبة بمجرد أن تصطدم بها الكرة. واستدعى جوبز إلى مكتبه ووضع تخيله على السبورة السوداء مطالبًا إياه بأن يقوم بتصميمه. وأخبره بوشنيل بأنه سيتلقى علاوة عن كل شريحة إذا كان عدد الشرائح

بالجهاز أقل من خمسين شريحة. كان بوشنيل يعرف أن جوبز ليس مهندسًا ناجحًا، ولكنه افترض أنـه قد يوظف وزنياك الذى يتسكع معه دومًا. قـال بوشنيل متذكرًا: "نظرت إلى الأمر على أنه كسب عصفورين بحجر واحد. لقد كان ووز مهندسًا أفضل".

فـرح وزنياك عندمـا طلب منه جوبز أن يساعده واقترح عليه أن يتقاسما الأجر. وعن هـذا يقول: "كان هذا أروع عرض أتلقاه فى حياتـى لأصمم لعبة يستخدمها الناس". قال لـه جوبـز إن هذا العمل يجب أن ينتهى فى أربعة أيام وبأقل عدد ممكن من الشرائح، وما أخفـاه جوبز عن وزنياك أن الموعد النهائى لتسليـم العمل هو أمر فرضه جوبز لأنه يتعين عليـه أن يذهـب إلى المزرعة ليساعد فى الإعداد لمحصول التفـاح. كما أنه لم يذكر له أن هناك علاوة مرتبطة بخفض عدد الشرائح.

عقـب وزنيـاك مسترجعًـا الذكريـات: "لعبة كهـذه تستغـرق بضعة أشهر مـن أغلب المهندسـين. اعتقـدت أننى لا أستطيع القيام بذلك، ولكن ستيـف جعلنى متأكدًا من أننى أستطيـع". هكذا، سهر وزنياك لأربـع ليالٍ على التوالى وأنجز المهمة. وخلال النهار، كان وزنياك يرسم تصميمه على الورق فى شركةٍ إتش بى. ثم بعد أن يتناول وجبة من الوجبات السريعـة، يذهب على الفـور إلى شركة أتارى ويسهر الليل كله هنـاك. بينما كان وزنياك يصنـع التصميم، كان جوبز يجلس على مقعـد على يساره ينفذ التصميم من خلال ربط الشرائـح بالأسلاك على لـوح خشبى يستخدم لتقطيع الخبز. يقـول وزنياك: "بينما كان ستيـف يعمل على اللوح الخشبى، كنت أقضى الوقت ألعب لعبتى المفضلة، وهى عبارة عن لعبة سباق سيارات اسمها Gran Trak 10".

مـن المثير للدهشة أنهما تمكنا من إنجاز العمل فـى أربعة أيام واستخدم وزنياك ٤٥ شريحـة فقط، وتختلـف الروايات لأحداث الماضـى، ولكن معظم الروايـات تشير إلى أن جوبـز أعطـى وزنياك نصـف الأجر الأساسى ولم يعطـه العلاوة التى منحهـا له بوشنيل مكافـأة علـى تخفيض عـدد الشرائح بمقدار خمسـة. وبعد مرور عشر سنـوات، اكتشف وزنيـاك (من خلال قصة جاءت فى كتـاب عن تاريخ شركة أتارى يحمل عنوان *Zap*) أن جوبـز تلقى هذه العلاوة. فيما بعد عقب وزنياك قائلاً: "أعتقد أن ستيف كان بحاجة إلى المال ولذا لم يخبرنى بالحقيقة". عندما تحدث وزنياك عن الأمر فى هذه اللحظة، توقف لفـترات طويلة معترفًا بأن هذا يسبب له الشعور بـالألم: "كنت أتمنى أن يكون صادقًا. لو أنـه أخبرنـى بأنه بحاجة إلى المـال! كان يجب عليه أن يتأكد من أننـى كنت سأعطيه إياه لأنــه صديـق لى ولابد للمرء من مساعدة أصدقائه". وبالنسبـة لوزنياك، كان هذا إشارة علـى وجود اختلافات جذرية فى شخصيتهما. يقول وزنياك: "الأخلاقيات مهمة بالنسبة لى، ومازلـت لا أفهـم السبب وراء إخفاء المبلغ الحقيقى الـذى تقاضاه عنى. ولكن البشر مختلفون كما تعلم".

وحـين عـرف جوبز أن هذه القصة نُشـرت، اتصل بـ وزنياك لينفيهـا. يتذكر وزنياك قائلاً: "أخبرنى بأنه لا يتذكر قيامه بهذا، وأنه لو فعل شيئًا كهذا لا بد أنه سيتذكره، ومن ثـم فإنه لم يفعله علـى الأرجح". وعندما سألت جوبز صراحةً، بـدا عليه الهدوء والتردد علـى غير عادتـه. وقال: "أنا لا أعلم من أيـن أتى هذا الادعاء. لقـد أعطيته نصف المال الـذى حصلت عليـه. هذه هى الطريقة التى أتعامل بها مـع ووز دومًا. أعنى أن ووز توقف عن العمل سنة ١٩٧٨، ولم يعمل بمثقال ذرة بعد عام ١٩٧٨. وعلى الرغم من ذلك، حصل على نفس الحصة من أسهم شركة أبل مثلى تمامًا".

أليس من المحتمـل أن تختلـط الذكريات، وربمـا لم يختلس جوبز فى الواقـع من أجر وزنيـاك؟ أخبرنى وزنياك بعد فترة صمت قطعها للتفكير قائـلاً: "هناك احتمال قائم بأن ذاكرتـى مخطئـة وأن الأمر اختلط علىّ. ولكـن لا، إننى أتذكر تفاصيـل هذه الحادثة: كان الشيك بمبلغ ٣٥٠ دولارًا". وتأكد من معلوماته عن هذا الحدث من خلال نولان بوشنيل وآل ألكورن. يقول بوشنيل: "أتذكر أننى تحدثت مع ووز عن العلاوة المالية وكان محبطًا. قلت له: "أجل، كانت هناك علاوة عن كل شريحة تم توفيرها"، ولكنه هز رأسه ومط شفتيه".

أيًّـا ما كانت الحقيقـة، فيما بعد أصر وزنياك أن هذا الأمـر لا يستحق ذكره وإعادته مـرارًا. كان جوبـز شخصية مركبة، على حد قوله، وتحليه بالدهاء هو الجانب المظلم من الصفات التى جعلته ناجحًا، لم يكن وزنياك يتصرف بهذه الطريقة أبدًا، ولكن كما أشار لم يكـن أبدًا فـى مقدوره تأسيس شركة أبـل. وقال عندما تطرقـت إلى هذه النقطة مرة أخرى: "من الأفضل أن أعفو عما سلف، فلن أحكم على ستيف بحادثة كهذه".

شكلـت تجربـة عمل جوبـز فى شركة أتـارى نهجه فـى العمل والتصميـم. كان يقدر اهتمامـات المستخدمـين لألعاب شركة أتـارى، خاصة لعبة ستار تريـك. يقول رون واين: "لقد انتقلت إليه هذه البساطة وجعلته يركز على المنتج". لقد تشبع ببعض مواقف بوشنيل مـن بينها حسم الأمـور فى العمل. ووفقًا لما قاله ألكـورن: "كان نولان لا يقبل الإجابة عن أى سـؤال بـ"لا". وكان هـذا أول انطباع كونه ستيف عن كيفية إنجاز المهام. لم يكن نولان عنيفًـا مثلمـا كان ستيف فى بعضـ الأحيان. ولكنه كان يتبنى بعضـ المواقف نفسها. هذا يجعلنـى أنكمش خوفًا ولكـن هذا الموقف يجعل المهام تُنجز سريعًـا. وبهذه الطريقة، كان نولان معلمًا لـ جوبز".

وافقـه بوشنيل الرأى، وقال: "هنـاك شىء لا يمكن تحديده فى شخصية رائد الأعمال ولقـد رأيـت هذا فى ستيـف. لم يكن مهتمًّا بالهندسـة وحسب، بـل كان مهتمًّا بالجوانب العمليـة. لقد علمته أنه إذا تصرف على أسـاسـ أن فى إمكانه القيام بشىء ما، إذن فإنه سيحقـق هـذا الشىء فعلاً. لقد أخبرته قائـلاً: تظاهر بأنك تمسك بزمـام الأمور تمامًا وسيفترض الناس من حولك ذلك".

جهاز Apple 1 (أبل ١)

شغل، أقلع، وصل...

الأجهزة المباركة

فى سان فرانسيسكو ووادى سانتا كلارا خلال الستينيات، انتشرت تيارات ثقافية متعددة فى الوقت نفسه. فقد بدأت الثورة التكنولوجية مع زيادة أعداد المتعهدين العسكريين وسرعان ما لحقت بها شركات الإلكترونيات، وصانعو الرقاقات الإلكترونية الدقيقة،

ومصممو ألعاب الفيديو وشركات الحاسب الآلى. كذلك ظهرت طائفة من مخترقى الحاسب - والتى امتلأت بمهووسى اللاسلكى، ومخترقى الهاتف، ومتسكعى الفضاء السيبرانى، والهواة وحتى مهووسى الحاسب - التى اشتملت على مهندسين لم يتكيفوا مع أسلوب عمل شركة إتش بى وأبنائهم الذين لم يستطيعوا التواؤم مع التيارات الثقافية التى انتشرت فى التجمعات السكنية. كانت هناك مجموعات شبه أكاديمية تقوم بدراسة تأثيرات عقاقير الهلوسة، وكان من أبرز المشاركين فيها دوج إنجلبرت رئيس مركز أبحاث أوجمنتيشن فى بالو ألتو، الذى شارك فيما بعد فى تطوير فأرة الحاسب وواجهات المستخدمين الرسومية، وكين كيسى، الذى اشتهر بتعاطى المخدرات وعروض الموسيقى والضوء التى تميزت بها فرقته المنزلية التى عُرفت فيما بعد باسم جريفول ديد. ظهرت أيضًا الحركة الهيبية التى ولدت على يدى الجيل الخارج على التقاليد فى منطقة خليج سان فرانسيسكو، وكذلك الناشطون السياسيون المتمردون والذين أفرزتهم حركة حرية التعبير فى جامعة بيركلى. وفوق كل ما سبق، ظهرت العديد من حركات تحقيق الذات والتى كانت تسعى لإيجاد طرق للتنوير الروحى: فلسفة الزن، اليوجا، التأمل، العلاج بالصراخ والحرمان الحسى، ومعهد إسالين ومؤسسة إيست.

تجسد الاندماج بين قوة الحب، وقوة المعالج، والتنوير الروحى، والتكنولوجيا، فى ستيف جوبز حيث إنه كان يتأمل فى الصباح، ويحضر دروس الفيزياء بجامعة ستانفورد ويعمل بالليل بشركة أتارى وكان يحلم بتأسيس شركته الخاصة. قال جوبز متخطيًا حاجز الزمان والمكان: "لقد كان يحدث أمر جلل ها هنا، فقد خرجت أفضل الموسيقى من هنا - من فرق جريفول ديد وجيفرسون إير بلاين وجوان باييز وجانيس جوبلين - وكذلك خرجت أفضل الدوائر الكهربية المتكاملة، وأشياء مثل *Whole Earth Catalog* (كتالوج هول إيرث).

فى البداية لم يرتبط التكنولوجيون و الهيبيون جيدًا، فقد رأى العديد من أتباع الثقافة المخالفة للتقاليد أن أجهزة الحاسب نذيرة شؤم ودليل سيطرة الحكام، وأنها من صنع البنتاجون وأصحاب النفوذ. فى كتابه *The Myth of The Machine*، حذر المؤرخ لويس ممفورد من أن أجهزة الحاسب تسلبنا حريتنا وتدمر "القيم الداعمة للحياة". كانت هناك نصيحة تُطبع على بطاقات فى هذه الفترة - "لا تنحنِ، أو تخادع أو تزيف الحقائق" - وقد أصبحت عبارة ساخرة يتداولها اليساريون الرافضون للحرب.

ولكن فى أوائل السبعينيات لاح التغيير فى الأفق، فقد كتب جون ماركوف فى دراسته التى أجراها عن نقطة التقاء الثقافات المخالفة للتقاليد مع صناعة الحاسب تحت عنوان *What the Dormouse Said* قائلاً: "انتقلت الحاسبات من حالة الرفض باعتبارها أداة تتحكم بها الحكومة فى الشعب إلى حالة القبول باعتبارها رمز تحرر الفرد وحرية التعبير". عبر ريتشارد بروتيجانس عام ١٩٦٧ عن التوجه الشعبى بأسلوب

شعــرى فــى قصيدته "الجميع مراقبون بواسطــة الأجهزة المباركة"، وقــد تأكد الاندماج الروحــى السيبرانــى عندما أعلن تيموثى لــيرى أن أجهزة الحاســب الشخصية أصبحت عقــار الهلوسة الجديد ثم بعــد بضع سنوات تراجع عن تصريحه الشهير ليصبح: "شغل، اقلع، وصل". ناقش الموسيقى بونو، والذى أصبح فيما بعد صديقًا لـ جوبز، جوبز فى سبب انتهاء الأمر بالثقافة المخالفة للتقاليد، المتمردة الصلبة التى تنادى بإدمان المخدرات فى منطقــة خليج ســان فرانسيسكو، بالمساعدة على خلق صناعــة الحاسب، حيث قال: "قيل عــن الأشخاص الذين ابتكروا مقولة القرن الحادى والعشرين إنهم مجموعة من الهيبيين مدمنــى المخدرات الذين يرتدون الصنادل من منطقــة الشاطئ الغربى مثل ستيف، هذا لأنهــم فكــروا بطريقة مختلفــة، حيث إن الأنظمــة الهرمية فى منطقــة الشاطئ الشرقى وإنجلــترا وألمانيا واليابان لا تشجــع الفكر المختلف. لقد خلقــت الستينيات أسلوب تفكير فوضويًا كان عظيمًا فى تخيل عالم لم يوجد بعد".

هناك شخص واحد فقط شجع تابعى الثقافات المخالفة للتقاليد على أن يوحدوا جهودهم مــع مخترقى الحاسب وهو ستيوارت براند، الحالم غريب الأطوار الذى كان يبتكر المزحات والأفــكار على مدى عقود. شــارك براند فى إحدى الدراسات فى أوائل الستينيات عن عقار الهلوسة فى بالو ألتو. وشارك زميله كين كيسى فى إنتاج مهرجان حفلات تعاطى المخدرات، والــذى ظهــر فى المشهد الافتتاحى مــن كتــاب *The Electric Kool_Aid Acid Test* من تأليــف توم وولف، وعمل مع دوج إنجلبرت لخلق عرض صوت وضوء مبتكر عن التكنولوجيا الحديثــة تحــت مسمى Mother of All Demos . قال براند فيما بعد: "لقد ازدرى معظم أبنــاء جيلنا أجهزة الحاسب على اعتبار أنها تجسيــد للسلطة المركزية عدا طائفة صغيرة، سميت فيما بعد بالمخترقين، والتى احتضنت أجهزة الحاسب وبدأت فى تحويلها إلى أدوات للتحرر، وقد اتضح أن ما فعلوه كان هو الطريق الملكى للوصول للمستقبل".

أدار برانــد مشــروع متجر هول إيــرث ترك ستور، والــذى بدأ كشاحنــة متجولة تبيع الأدوات المفيــدة والمــواد التعليميــة، وقرر فى عــام ١٩٦٨ أن يوسع مــن مجاله عن طريق تحويلــه إلى *كتالوج هول إيرث*. وُضعت على صفحة غلاف العدد الأول من الكتالوج صورة الكــرة الأرضية الملتقطــة من الفضاء، وكان التعليق عليها "الوصــول إلى الأدوات". كانت الفلسفــة الرئيسية لهذا المشــروع هو أن التكنولوجيا يمكن أن تكــون صديقتنا، ولقد كتب برانــد فى الصفحة الأولى مــن العدد الأول: "إن مملكة القــوة الشخصية تزداد ــ قدرة الفرد على التحكم فى تعليمه، وإيجاد ما يلهمه، تشكيل بيئته الخاصة، ومشاركة مغامراته مع من يهمه الأمر. إن الأدوات التى تساعد على تحقيق هذا تم جمعها وعرضها فى *كتالوج هول إيرث*". وقد تبعه باكمينستر فوللر بقصيدة تبدأ بالتالى: "إننى أرى قدرة الخالق فى تلك الأدوات والآلات التى تعمل بمفردها".

أصبح جوبز من معجبى كتالوج *هول إيرث*، وقد شد انتباهه العدد الأخير بشكل خاص، والذى صدر عام ١٩٧١، عندما كان لا يزال فى المدرسة الثانوية، وأخذه معه إلى الجامعة ثم إلى مزرعة أوول وان فارم. قال جوبز متذكرًا: "وضعوا على ظهر عددهم الأخير صورة لطريق ريفى فى الصباح الباكر، من النوع الذى ستجد نفسك تسافر متطفلاً عبره إذا كنت تتحلى بروح المغامرة، وكتب تحت الصورة تعليق "ابق جائعًا، ابق غبيًّا". يرى براند أن جوبز تجسيد حى للمزيج الثقافى الذى سعى الكتالوج إلى مدحه، حيث قال: "يعتبر ستيف همزة الوصل بين الثقافة المخالفة للتقاليد والتكنولوجيا، حيث إن عقيدته هى أن الأدوات تُصنع ليستخدمها البشر".

نُشر كتالوج براند بمساعدة من معهد بورتولا، وهو عبارة عن مؤسسة تخصصت فى مجال تعليم الحاسب الوليد. ساهمت المؤسسة أيضًا فى إنشاء شركة بيبولز كمبيوتر، والتى لم تكن شركة على الإطلاق بل رسائل إخبارية ومنظمة شعارها "قوة الحاسب للشعب". كان أعضاء المنظمة يتناولون العشاء معًا مساء كل أربعاء، حين قرر اثنان منهم، وهما جوردون فرينش وفريد مور، أن يُنشآ ناديًا أكثر رسمية يمكن من خلاله تبادل الأخبار عن الأجهزة الإلكترونية الشخصية.

وقد حمسهما عدد مجلة *Popular Machanics* (*بابولار ميكانيكسى*) لشهر يناير عام ١٩٧٥، والذى حمل غلافه صورة أول مكونات لجهاز حاسب شخصى، والمسمى Altair (ألتير). لم يكن جهاز Altair (ألتير) باهظ الثمن – كانت المكونات تتكلف ٤٩٥ دولارًا فقط وكان يجب لحامها على لوحة ولم يكن عليك أن تفعل أكثر من هذا – ولكنه كان بالنسبة للهواة المخترقين باكورة حقبة جديدة. قرأ كل من بيل جيتس وبول آلان المجلة وبدآ فى العمل على نسخة من لغة BASIC (بيسك)، وهى لغة برمجة سهلة الاستخدام مخصصة لجهاز Altair (ألتير)، وقد حظى الجهاز باهتمام جوبز ووزنياك أيضًا. عندما وصلت مكونات جهاز Altair (ألتير) إلى شركة بيبولز كمبيوتر، أصبحت موضوع الاجتماع الأول للنادى الذى قرر كل من فرينش ومور إنشاءه.

نادى هومبرو للحاسب

أصبح يُطلق على هذه المجموعة نادى هومبرو للحاسب، وقد لخصت الاندماج بين الثقافة المخالفة للتقاليد والتكنولوجيا الذى نادت به *هول إيرث*. لقد مثل هذا النادى لعصر الحاسب الشخصى ما مثله مقهى توركس هيد لعصر الدكتور جونسون، حيث كان مكانًا لتبادل وعرض الأفكار. كتب مور النشرة الإعلانية التى أُعلن فيها موعد الاجتماع الأول، والذى كان فى ٥ مارس ١٩٧٥، فى مرآب يمتلكه جوردون فرينش بضاحية مانيلو بارك،

وطـرح بها سؤالًا يقـول: "هل تقوم بتجميـع حاسبك الخاص؟ وحدة إدخـال، شاشة، آلة كاتبـة؟. إذا كنـت كذلك فقد ترغب فـى الحضور لمقابلة مجموعة مـن الأشخاص الذين يشاركونك الميول نفسها".

رأى آلـن بوم الإعـلان على لوحة النشرات بشركة إتش بى ودعا وزنياك للذهاب معه. قـال وزنياك: "لقد اتضـح أن هذه الليلة إحدى أهم الليالى فـى حياتى". حضر الاجتماع حـوالى ٣٠ شخصًـا آخر، وكانوا يدخلـون من باب مرآب جوردون فرينشـن المفتوح، وأخذ كل منهـم دوره ليعرض على الآخريـن اهتماماته. قال وزنياك، الذى اعترف فيما بعد أنه كان متوتـرًا للغايـة، إنه يحب: "ألعـاب الفيديو والأفلام التى تعرضهـا الفنادق وتصميم الآلة الحاسبـة العلمية وتصميم وحدة إدخال الشاشة"، وفقًـا للمذكرة التى أعدها مور، ثـم قامـوا بعرض جهاز Altair (ألتير) الجديد، ولكن أكثر مـا كان يهم وزنياك هو رؤية مواصفات المعالج الدقيق.

وقـد كان المعالـج الدقيق كما تصـوره وزنياك – رقاقة واحدة تحتـوى وحدة المعالجة المركزيـة بأكملها – لقد كان يتمتـع بالفطنة. كان وزنياك يصمم وحدة إدخال ذات لوحة مفاتيـح وشاشة يمكن توصيلها بجهاز حاسب صغير مستقـل، وباستخدام المعالج الدقيق كان باستطاعتـه أن يضـع بعضًـا من سعة الحاسـب الصغير فى وحـدة الإدخال نفسها، وبهذا يمكن أن يصبح جهاز حاسب صغيرًا مستقلاً بذاته على سطح المكتب. كانت الفكرة تلازمـه: لوحة مفاتيـح وشاشة وحاسب جميعها مدمجة معًا فـى حزمة شخصية واحدة. قـال وزنيـاك: "لقد طرأت فكرة الحاسب الشخصى فى عقلـى بطريقة مفاجئة. فى تلك الليلة جلست أرسم على الورق ما سيُعرف فيما بعد بجهاز Apple 1 (أبل ١)".

فى البداية، خطط وزنياك لاستخدام المعالج الدقيق نفسه الموجود فى Altair (ألتير)، معالـج Intel 8080 (إنتـل ٨٠٨٠)، ولكن كان يتكلف الواحد منهـا، كما يقول: "أكثر مما يتكلـف إيجـار منزلى الشهرى"؛ لـذا بدأ فى البحث عـن بديل، ووجد واحـدًا بالفعل وهو معالج Motorola 6800 (موتورولا ٦٨٠٠) الدقيق، والذى كان باستطاعة صديق له يعمل بشركـة إتش بـى أن يحصل عليه بمبلغ ٤٠ دولارا للقطعة الواحدة. اكتشف بعد ذلك رقاقة إلكترونية تصنعها شركة إم أو إس تكنولوجيز والتى كانت تحمل التكنولوجيا نفسها ولكنها تتكلـف ٢٠ دولارًا فقـط، الأمر الذى كان سيجعل من جهازه فـى المتناول، ولكن كان هنـاك ثمـن سيدفع على المدى الطويـل. فقد انتهى الأمر بأن أصبحت رقاقـات شركة إنتل معيار هذه الصناعة، وهو الأمر الذى سيضر بشركة أبل التى لم تكن حاسباتها متوافقة معها.

كان وزنيـاك يذهـب إلى منزلـه كل يوم بعد الانتهـاء من العمل ويتناول غـداءه أمام التلفـاز ثم يذهـب إلى شركة إتش بى للعمـل على حاسبه أثناء الليل. قـام وزنياك بوضع المكونات فى علبة مكعبة، وحدد وظيفة كل منها ثم قام بلحامها فى اللوحة الأم. بعد ذلك

بدأ فى كتابة البرنامج الذى سيجعل المعالج الدقيق يعرض صورًا على الشاشة. ولأنه لم يكن يتحمل تكلفة استئجار جهاز كمبيوتر لبعض الوقت، فقد قام بكتابة رموز التكويد بيده. بعد مرور بضعة أشهر أصبح الجهاز جاهزًا للتجربة. قال وزنياك: "كتبت بضعة أحرف على لوحة المفاتيح وصُعقت حينما ظهرت الأحرف على الشاشة". كان يوم ٢٩ يونيو ١٩٧٥ هو يوم ميلاد الحاسب الشخصى. قال وزنياك فيما بعد: "لقد كانت المرة الأولى فى التاريخ التى يضغط فيها أى شخص على أحد أزرار لوحة المفاتيح ويرى الحرف يظهر على الشاشة التى تواجهه مباشرة".

كان جوبز مذهولاً، وأمطر وزنياك بالأسئلة: هل يمكن ربط الحاسب بحاسب آخر؟ هل من الممكن تزويده بقرص يعمل كذاكرة تخزين؟ وبدأ أيضًا فى مساعدة وزنياك على الحصول على المكونات، وأولى اهتمامًا خاصًا لشرائح ذاكرة الولوج العشوائى الديناميكية. قام جوبز بإجراء بعض الاتصالات الهاتفية واستطاع الحصول على بعض منها من شركة إنتل مجانًا. قال وزنياك: "كان ستيف من نوعية الأشخاص الذين يعرفون كيفية التحدث مع ممثلى المبيعات، وهو الأمر الذى لم أستطع القيام به أبدًا. إننى خجول للغاية".

بدأ جوبز فى الذهاب مع وزنياك إلى اجتماعات نادى هومبرو، حاملاً له شاشة الجهاز ومساعدًا له فى تشغيله. جذبت الاجتماعات فى هذا الوقت ما يربو على المائة شخص من المتحمسين وانتقلت إلى قاعة الاجتماعات بمركز ستانفورد للمسرّع النووى الخطى. كان لى فيلستنستين – وهو تجسيد حى آخر للاندماج بين عالم الحاسب والثقافة المخالفة للتقاليد – يرأس الاجتماعات ممسكًا بمؤشر ومستخدمًا أسلوبًا متحررًا خاليًا من الرسميات. كان لى طالبًا بكلية الهندسة ولكنه لم يكمل دراسته، وعضوًا بحركة حرية التعبير، وناشطًا مناهضًا للحرب ولقد عمل لفترة فى جريدة *بيركلى بارب* ثم عاد إلى العمل كمهندس حاسبات مرة أخرى.

كان ووز خجولاً لدرجة أنه كان لا يستطيع الحديث فى الاجتماعات، ولكنه كان يعرض تقدمه بفخر عندما كان الناس يتجمعون حول جهازه ولقد حاول مور غرس روح المبادلة والمشاركة فى نادى هومبرو بدلاً من التجارة. وعن هذا يقول وزنياك: "لقد كان شعار النادى: أعط لتساعد الآخرين". كانت هذه المقولة تعبر عن مبادئ المخترقين التى تقول إن المعلومات يجب أن تكون غير مقيدة وأنه لا يجب الوثوق فى جميع السلطات. قال وزنياك: "لقد صممت جهاز Apple 1 (أبل ١) لأننى أردت أن أهبه مجانًا للآخرين".

لم يتبن بيل جيتس وجهة النظر نفسها؛ فبعدما أكمل، هو وبول آلن برمجة لغة BASIC (بيسك) الخاصة بجهاز Altair (ألتير)، كان خائفًا من قيام أعضاء نادى هومبرو بتصميم نسخ منها ومشاركتها فيما بينهم دون أن يدفعوا له مقابلها، لذا فقد كتب ما سيصبح خطابًا شهيرًا للنادى قال فيه: "لا بد أن غالبية الهواة يعلمون أن معظمكم يسرق

برامجكم. هل هذا أمر عادل؟ ... إنكم بذلك تمنعون البرامج الجيدة من أن تُكتب. من يستطيع أن يتحمل كلفة العمل الاحترافى دون مقابل؟ ... سوف أقدر وصول خطابات من أى شخص يرغب فى الدفع مقابل الحصول على البرامج".

لم يتبن ستيف جوبز أيضًا الاعتقاد بأنه يجب أن تكون مبتكرات وزنياك، سواء كانت جهاز Blue Box (الصندوق الأزرق) أو جهاز حاسب، مجانية، لذا فقد أقنع وزنياك بأن يتوقف عن توزيع نسخ لرسومات اختراعاته قائلاً له إن معظم الأشخاص لا يجدون وقتًا لتجميع هذه الأجهزة بأنفسهم على أية حال، وقال: "لماذا لا نصنع لوحات دوائر كهربية ونبيعها لهم؟"، لقد كان هذا دليلاً دامغًا على اختلاف طريقتى تفكيرهما. قال وزنياك: "كلما صممت شيئًا عظيمًا، كان ستيف يبحث عن طريقة لنربح منه المال". اعترف وزنياك أنه لم يكن ليفكر فى هذا الأمر بمفرده، حيث قال: "لم يجل بخاطرى أبدًا أن أبيع أجهزة الحاسب. ستيف هو من قال: "دعنا نجعلها بعيدة عن متناول أيدى الآخرين ونبيع بعضًا منها"".

خطط جوبز لكى يدفع لشخص يعرفه بشركة أتارى لكى ينسخ لهم نحو ٥٠ لوحة دوائر كهربية. كان هذا سيتكلف ١٠٠٠ دولار بالإضافة إلى أجر المصمم، وكان بإمكانهما أن يبيعا القطعة الواحدة بأربعين دولارا وسيحصلان على صافى ربح ٧٠٠ دولار. كان وزنياك يشك بأنهما يستطيعان بيعها كلها، حيث قال: "أنا لا أتصور كيفية استردادنا لأموالنا". كان وزنياك واقعًا فى مشكلة مع صاحب المنزل الذى يسكن به بسبب شيكات بدون رصيد كان قد أعطاها له وكان عليه أن يدفع إيجاره نقدًا كل شهر.

كان جوبز يعرف كيف يقنع وزنياك، فلم يجادله فيما يتعلق بأنه متأكد من أنهم سيستردون مالهم، ولكنه قال له إنهما سيقومان بمغامرة مرحة. قال جوبز أثناء قيادته لسيارته الفولكس فاجن: "حتى ولو خسرنا مالنا كله، ستكون لدينا شركة. للمرة الأولى فى حياتنا ستكون لدينا شركة"، وكان الأمر مغريًا لـ وزنياك، أكثر حتى من أى احتمال بأن يصبح غنيًا. قال وزنياك مستعيدًا ذكرى هذه اللحظة: "لقد كنت متحمسًا للتفكير فينا نحن الاثنين بهذه الطريقة. صديقان مقربان يؤسسان شركة معًا. يا له من أمر رائع. علمت فى حينها أننى سأقوم بذلك. كيف يمكننى ألا أفعل؟".

ولكى يحصلا على المال الذى يحتاجان إليه باع وزنياك آلته الحاسبة طراز HP 65 (إتش بى ٦٥) بخمسمائة دولار، بالرغم من أن المشترى لم يدفع له سوى نصف هذا المبلغ. ومن جانبه باع جوبز سيارته الفولكس فاجن مقابل ١٥٠٠ دولار، ولكن أتى الشخص الذى اشترى منه السيارة بعد أسبوعين باحثًا عنه وأخبره بأن المحرك قد تعطل، ووافق جوبز على دفع نصف تكلفة الإصلاحات. ورغم هذه العقبات الصغيرة، كانا قد كونا الآن، بعد إضافة مدخراتهما الصغيرة، ما يقرب من ١٣٠٠ دولار كرأسمال للعمل به، وتصميم المنتج والتخطيط للمشروع. لقد كانا على وشك تأسيس شركة الحاسب الخاصة بهما.

مولد شركة أبل

بعد أن قررا أن يؤسسا شركتهما الخاصة، كانا بحاجة إلى اسم لها. عاد جوبز لتوه من زيارة إلى مزرعة أوول وان فارم، حيث كان يعتنى بأشجار التفاح هناك، وذهب وزنياك ليقله من المطار. تبادلا خلال ذهابهما بالسيارة إلى لوس ألتوس عرض الخيارات المتاحة أمامهما، حيث فكرا فى بعض الكلمات التقنية البحتة مثل ماتريكس، وبعض الألفاظ الجديدة مثل إكسكيوتيك، وبعض المسميات الطويلة المملة مثل مؤسسة بيرسونال كمبيوتر إنكربورايشن. كان الموعد النهائى لاختيار الاسم فى اليوم التالى الذى حدده جوبز لملء أوراق الشركة. فى النهاية عرض جوبز اقتراح Apple Computer أبل كمبيوتر. وضح جوبز سبب اقتراحه لهذا الاسم قائلاً: "لقد كنت أقوم بحمية قائمة على الفواكه، وكنت عائدًا لتوى من مزرعة التفاح. لقد بدا الأمر لى مرحًا وجريئًا وهائلاً. لقد استولت كلمة أبل (وهى منطوق كلمة Apple الإنجليزية التى تعنى "تفاح") على العرش من كلمة كمبيوتر. بالإضافة إلى أنها ستجعلنا نسبق شركة أتارى فى دليل الهاتف"، وأخبر جوبز وزنياك بأنهما إن لم يتوصلا إلى اسم أفضل حتى ما بعد ظهيرة اليوم التالى فسوف يستقران على تسمية أبل. وقد فعلا.

كانت كلمة أبل خيارًا ذكيًا. فقد أظهرت الكلمة على الفور ودًا وبساطة، وقد نجحت فى أن تكون غريبة وطبيعية كقطعة من الحلوى فى الوقت نفسه. كان فى اختيار الكلمة لمحة من الثقافة المخالفة للتقاليد المادية والعودة للطبيعة، ولكنها كانت تعبر عن نزعة أمريكية خالصة. وقد كان وقع الكلمتين معًا – أبل كمبيوتر – على السمع يعطى انفصالاً ممتعًا بينهما. قال مايك ماركولا الذى أصبح فيما بعد أول رئيس للشركة الجديدة: "لم يكن اختيارًا معقولاً، لذا فإنه يُجبر عقلك على التفكير فيه. التفاح والحاسبات، إنها أشياء لا تتناسب مع بعضها. هذا ما ساعدنا على زيادة شهرة العلامة التجارية".

لم يكن وزنياك مستعدًا بعد للالتزام بالعمل لوقت كامل. فقد كان مغرمًا بالعمل فى شركة إتش بى، أو هكذا اعتقد، وأراد أن يحتفظ بعمله النهارى بها. كان جوبز بحاجة إلى حليف ليساعده فى السيطرة على وزنياك وليحكم بينهما إذا ما نشب خلاف، لذا قام بتجنيد صديقه رون واين، وكان مهندسًا بشركة أتارى فى منتصف العمر كان قد أسس فى إحدى المرات شركة لصناعة ماكينات البيع بالعملات.

كان واين يعلم أنه من الصعب إقناع وزنياك بترك عمله بشركة إتش بى، ولم تكن المسألة ملحة، لذا فقد كان مربط الفرس هو إقناعه بأنه يجب أن تكون تصميمات الحاسب التى ابتكرها مملوكة لشركة أبل. قال واين: "كان ووز يتصرف بطريقة أبوية تجاه الدوائر الكهربية التى ابتكرها، وقد كان يرغب فى أن يستخدمها فى تطبيقات أخرى أو أن يجعل شركة إتش بى تستخدمها ولقد أدركنا أنا وجوبز أن هذه الدوائر الكهربية

ستكون جوهر شركة أبل، فقضينا ساعتين من النقاش فى منزلى، واستطعت أن أقنع ووز بقبول هذا الأمر". كانت حجته أن التاريخ سيذكر اسم المهندس العظيم فقط إذا ما عمل مع مدير تسويق عظيم كفريق واحد، وهذا يتطلب منه أن يسلم تصميماته إلى الشركة. كان جوبز منبهرًا وممتنًا من واين حتى إنه عرض عليه حصة ١٠٪ من الشركة الجديدة جاعلاً إياه حكمًا بينه وبين وزنياك إذا ما نشب بينهما خلاف حول موضوع ما.

قال واين: "لقد كانا مختلفين تمامًا ولكنهما شكلا فريقًا قويًا". أحيانا كان جوبز يبدو كأن أفكارًا شيطانية تسيطر عليه، فى حين كان وزنياك طيبًا لا يفكر إلا فى فعل الخير. كان جوبز يمتلك قدرًا من الشجاعة مكنه من النجاح فى تسيير الأمور، غالبًا عن طريق التلاعب بالآخرين، فقد كان يستطيع أن يكون جذابًا وحتى مبهرًا، ولكنه يستطيع أيضًا أن يكون باردًا وقاسيًا. على النقيض كان وزنياك خجولاً وغير بارع فى التواصل مع الآخرين مما جعله يبدو بريئًا مثل الأطفال. قال جوبز: "إن ووز بارع فى بعض الأمور، ولكنه مثل العلماء، يتجمد عندما يصل به الأمر إلى التعامل مع أشخاص لا يعرفهم. لقد كنا ثنائيًا رائعًا" وما ساعد على نجاحهما هو أن جوبز كان منبهرًا بعبقرية وزنياك الهندسية، وأن وزنياك كان منبهرًا بإدارة جوبز للعمل. قال وزنياك مستعيدًا ذكرياته: "لم أكن أحب أن أتعامل مع الأشخاص وأن أتسبب فى إحراجهم، ولكن جوبز كان يستطيع أن يتصل هاتفيًا بأشخاص لا يعرفهم ويجعلهم يقومون بالخدمات من أجله. كان جوبز يتعامل بفظاظة مع الأشخاص الذين لا يعتقد أنهم أذكياء، ولكنه لم يتعامل معى أبدًا بوقاحة، حتى فى السنوات التالية، عندما كنت لا أستطيع الإجابة عن سؤال كان يريد الحصول على إجابته منى".

بعد أن اقتنع وزنياك بأن تصميمات حاسبه الجديد يجب أن تكون ملكًا لشركة أبل، ظل يشعر بأنه يجب عليه أن يعرضها أولاً على شركة إتش بى لأنه كان يعمل بها. قال وزنياك: "اعتقدت أنه من واجبى أن أخبر مسئولى شركة إتش بى بما صممته طالما أنى أعمل لديهم، حيث إن هذا هو التصرف الصحيح والأخلاقى". لذا قام بعرضه على مديريه فى ربيع عام ١٩٧٦. انبهر أكبر المديرين التنفيذيين فى الاجتماع، وبدا متحيرًا، ولكنه قال فى نهاية الأمر إن شركة إتش بى لا يمكنها إنتاج شىء كهذا. لقد كان منتج هواة، على الأقل فى هذا الوقت، ولم يكن ملائمًا لقطاعات السوق التى تتوقع الجودة العالية من الشركة. قال وزنياك متذكرًا هذه اللحظة: "لقد شعرت بخيبة الأمل، ولكننى أصبحت حرًا لدخول شركة أبل".

فى الأول من أبريل عام ١٩٧٦، ذهب جوبز و وزنياك إلى شقة واين فى ماونتن فيو لتوقيع أوراق اتفاق الشراكة، حيث أخبرهما واين بأن لديه بعض الخبرة فى "الكتابة القانونية"، لذا قام بكتابة الوثيقة المؤلفة من ثلاث صفحات بنفسه. كانت الفقرات تبدأ

بعبارات أنيقة مثل: "تجدر الإشارة إلى أن .... تجدر الإشارة مرة أخرى إلى أن .... والآن التالى (كما تمت صياغته)، عودة إلى الحصص المخصصة لكل شريك ...". كان توزيع الحصص والأرباح واضحًا - ٤٥٪-٤٥٪-١٠٪ - وتم الاتفاق على أن أية مصروفات تتجاوز ١٠٠ دولار يجب أن تتم الموافقة عليها من قبل اثنين من الشركاء على الأقل. يقول واين: "كذلك قمنا بتقسيم المسئوليات، فكتبنا فى أوراق الاتفاق: "يتحمل وزنياك المسئولية العامة والرئيسية عن إدارة الهندسة الكهربية، ويتحمل جوبز المسئولية العامة عن الهندسة الكهربية والتسويق، ويتحمل واين المسئولية الرئيسية عن الهندسة الميكانيكية والوثائق". وقع جوبز على الأوراق بخط صغير ووقع وزنياك بخط واضح ووقع واين بخربشات لا يمكن قراءتها".

بعد ذلك شعر واين بالتردد عندما بدأ جوبز فى التخطيط لاقتراض وإنفاق المزيد من الأموال، وتذكر فشل شركته السابقة ولم يكن يرغب فى الوقوف بهذا الموقف مرة أخرى. لم يكن جوبز أو وزنياك يمتلكان أية ممتلكات شخصية، ولكن واين (الذى كان يخشى حدوث كارثة اقتصادية عالمية) كان قد خبأ بعض العملات الذهبية فى حشية فراشه. ولأن كلاً من جوبز ووزنياك و واين قد أسسوا شركة أبل على أنها شراكة بسيطة بدلاً من أن تكون مؤسسة معتمدة، فقد كان الشركاء مسئولين مسئولية شخصية عن القروض التى تقترضها الشركة، وكان واين يخشى أن يلاحقه الدائنون، لذا فقد عاد إلى مكتب مقاطعة سانتا كلارا بعد ١١ يومًا فقط معلنًا انسحابه من الشركة، وبدأت التعديلات التى أدخلت على اتفاق الشراكة كالتالى: "بمقتضى تعديل تقييم الاتفاقات بين جميع الشركاء، ستنتفى عن واين من الآن فصاعدًا صفة شريك". ووضحت التعديلات أنه سيتم دفع حصة ١٠٪ من قيمة الشركة، لذا حصل واين على ٨٠٠ دولار، وبعد ذلك بفترة قصيرة حصل على ١٥٠٠ دولار.

لو أن واين قد واصل العمل معهما واحتفظ بنسبة الـ ١٠٪، لكانت تساوى فى نهاية عام ٢٠١٠ حوالى ٢,٦ مليار دولار، ولكنه يعيش الآن وحيدًا فى منزل صغير فى باهرومب بولاية نيفادا، حيث بدأ فى المقامرة وكان يحيا على معونة الكفالة الاجتماعية ولقد قال فيما بعد إنه ليس نادمًا، وأضاف: "لقد اتخذت القرار الصحيح بالنسبة لى فى هذا الوقت. لقد كانا عاصفين كالأمواج الهادرة، ولم أكن أستطيع مواكبتهما".

وقف جوبز ووزنياك معًا على المنصة مقدمين لأعضاء نادى هومبرو عرضًا تقديميًا بعد فترة قصيرة من توقيع عقود تأسيس شركة أبل، أمسك وزنياك إحدى لوحات الدوائر الكهربية التى أنتجت حديثًا وقام بشرح المعالج الدقيق والذاكرة التى سعتها ٨ كيلو بايت، ونسخة لغة BASIC (بيسك) التى كتبها. وقد أكد أيضًا ما أطلق عليه الشىء الرئيسى: "لوحة مفاتيح يمكن للبشر استخدامها بسهولة بدلًا من اللوحة الأمامية المبهمة

التـى تمتلئ بالكثير من المصابيـح والمفاتيح"، ثم جاء دور جوبز، الذى أشار إلى أن جميع مكونـات جهاز Apple (أبل) الأساسيـة، على العكس من جهاز Altair (ألتير)، مدمجة داخله، وتحدى الحضور طارحًا سؤالًا: "كم على الناس أن يدفعوا للحصول على مثل هذا الجهاز الرائع؟" كان يحاول أن يدفعهم إلى رؤية قيمة جهاز Apple (أبل) المذهلة، وكان هذا تنميقًا خطابيًا استخدمه فى عروض المنتجات التقديمية على مدار العقود التالية.

لم ينبهـر الحضـور بالعرض كثيرًا، فقد كان جهـاز Apple (أبل) يحتوى على معالـج دقيـق رخيصـ الثمن، وليس علـى معالـج Intle 8080 (إنتـل ٨٠٨٠)، ولكن بقى شخص واحـد مهتـم بسماع المزيـد. كان هذا الشخصـ يُدعى بول تيريل الـذى افتتح عام ١٩٧٥ متجـرًا لبيع الحاسبات أسمـاه متجر بايت شوب على طريق كامينو ريال فى مانيلو بارك. والآن بعد عام واحد من افتتاح متجره، أصبح يمتلك ثلاثة متاجر ورؤية بأن ينشئ سلسلة متاجـر فى جميع أنحـاء البلاد ولقد تحمس جوبز لإعطائه عرضًـا تقديميًا خاصًا، حيث قـال: "انظر إلى هـذا الجهاز، وسيعجبك ما تراه"، وأعجـب الجهاز تيريل بدرجة جعلته يعطى بطاقة عمله إلى جوبز و وزنياك قائلاً: "ابقيا على اتصال بى".

قـال جوبز فى اليوم التـالى عندما دلف إلى متجر بايت شـوب حافى القدمين: "لقد أتيت لأبقى على اتصال بك"، وقام بعقد صفقة مع تيريل، فقد وافق الأخير على طلب ٥٠ جهـازًا، ولكن بشرط واحد: أنه لم يكـن يريد لوحات الدوائر الكهربية المطبوعة التى تباع بخمسـين دولارًا، حيـث إن العملاء سيكون عليهم أن يشتروا جميـع الرقاقات الإلكترونية ويقومـوا بتجميعهـا بأنفسهم. قد يروق هذا الأمر لعدد قليل مـن الهواة المتمرسين، ولكن ليسـ لجميع العمـلاء. كان يريد بدلاً من هذا أن يتسلم اللوحـات تامة التجميع، وقد كان مستعدًا لدفع ٥٠٠ دولار للقطعة، نقدًا عند التسليم.

اتصل جوبز هـاتفيًا بـ وزنياك فى شركة إتش بى على الفور قائلاً: "هل أنت جالس؟"، فأجاب وزنياك أنه ليس كذلك. ومع ذلك واصل جوبز إخباره بالأخبار. تذكر وزنيـاك هذه اللحظة قائلاً: "لقد صُعقت، صُعقت تمامًا، لن أنسى ما حييت هذه اللحظة".

ولكـى يستطيعـا الوفاء بتسليم الطلبية، كانا يحتاجـان إلى الحصول على قطع بقيمة ١٥٠٠٠ دولار. وافـق ألن بـوم، رفيقهما الثالث فى صناعة المقالب فـى مدرسة هومستيد الثانويـة، ووالده على إعطائهما قرضًا بقيمـة ٥٠٠٠ دولار. حاول جوبز أن يقترض المزيد من أحد بنوك لوس ألتوس، ولكن المدير نظر إليه وكما توقع جوبز، رفض، فذهب جوبز بعد ذلك إلى متجر هالتك سبلاى وعرض عليهم حصة من شركة أبل تعادل قيمة القطع التى سيأخذهـا منهم. ولكن مالك المتجر قال إنهما "شابـان أشعثان" ورفض، وأخبره ألكورن بشركة أتارى أنه لن يعطيهما القطع إلا إذا دفعا ثمنها مقدمًا. فى النهاية، استطاع جوبز أن يُقنـع مدير متجر كرامـر إلكترونيكس بأن يتصل بـ بول تيريـل هـاتفيًا ليؤكد له أنه قد

اتفق معه على صفقة بقيمة ٢٥٠٠٠ دولار. كان تيريل فى اجتماع عندما سمع عبر الهاتف الداخلى أن هناك مكالمة هاتفية عاجلة بانتظاره (كان جوبز مثابرًا)، فقال له مدير متجر كرامر إنه يوجد صبيان أشعثان دخلا عليه مكتبه ملوحين بأنهما قد عقدا صفقة مع متجر بايت شوب. هل هذا صحيح؟ قال تيريل إن هذا صحيح، فوافق المتجر على إعطاء جوبز القطع على أن يسدد ثمنها بعد ثلاثين يومًا.

فرقة المرآب

أصبح منزل جوبز فى بالو ألتو نقطة تجميع لوحات Apple 1 (أبل ١) الخمسين التى يجب تسليمها إلى متجر بايت شوب خلال ثلاثين يومًا، الوقت الذى يحين فيه موعد سداد قيمة القطع. ولقد تم تجنيد جميع من يستطيع العمل: جوبز، وزنياك، بالإضافة إلى دانييل كوتك ورفيقته إليزابيث هولمز (التى انفصلت عن الجماعة التى انضمت إليها)، وباتى، أخت جوبز التى كانت حاملاً حينها، والتى صودرت حجرتها الخالية وكذلك طاولة المطبخ والمرآب لاستغلالها كأماكن للعمل. أسندت إلى إليزابيث، التى كانت أخذت دروسًا فى صناعة المجوهرات، مهمة لحام الرقاقات الإلكترونية، وقد استعادت هذه الذكرى قائلة: "لقد قمت بمعظمها بطريقة جيدة ولكننى صهرت بعضًا منها دون قصد"، ولكن هذا لم يرق لـ جوبز، الذى لامها قائلاً: "إننا لا نمتلك قطعًا احتياطية". وكلفها بمهمة الحسابات والعمل المكتبى على طاولة المطبخ، وقام باللحام بنفسه. عندما كانوا يكملون إحدى اللوحات كانوا يسلمونها إلى وزنياك، الذى قال: "كنت أوصل كل لوحة كاملة بشاشة التلفاز ولوحة مفاتيح حتى أتأكد من أنها تعمل، وإذا كانت تعمل أضعها فى صندوق، وإذا لم تكن كنت أحاول اكتشاف أى الأرجل لم تستقر فى منفذها بشكل صحيح".

أوقف بول جوبز عمله الإضافى فى إصلاح السيارات القديمة حتى يستطيع فريق أبل أن يستغل المرآب بأكمله، ووضع طاولة عمل طويلة قديمة وعلق رسمًا تخطيطيًا للحاسب على حائط الجبس الجديد الذى بناه، وقام بإعداد صفوف من الأدراج المصنفة لوضع القطع بها. بنى أيضًا صندوقًا حراريًا مليئًا باللمبات الحرارية حتى يتم اختبار لوحات الحاسب عن طريق وضعها فى درجة حرارة عالية طوال الليل. عندما كانت تنتاب جوبز نوبات الغضب، وهو أمر قد اعتاده من ابنه، كان بول يمنحه بعضًا من هدوئه قائلاً: "ماذا بك؟ هل هناك ما يضايقك؟" وفى المقابل، كان عادة ما يطلب منهم استعارة التلفاز لكى يشاهد مباراة كرة قدم. خلال بعض تلك الراحات، كان جوبز وكوتك يذهبان للخارج ويعزفان على الجيتار فى الحديقة.

لم تمانـع كلارا جوبـز عندما فقـدت معظم مساحـة منزلها الذى امتـلأ بأكوام من القطـع والضيوف، ولكنها كانت تستشيط غضبًا من عادات ابنها الغريبة فى الأكل. قالت إليزابيـث متذكرة هذه الفـترة: "كانت تنظر بحسرة إلى أحـدث هواجس طعامه. كل ما كانـت تريـده هو أن تراه سليمًـا معافى، وكان يقول لها أمورًا غريبـة مثل "أنا لا آكل سوى الفاكهة ولا أتناول منها إلا ما تقطفه العذارى فى ظلام الليل".

بعـد أن تم تجميع دستة من اللوحات وبعد أن اختبر وزنياك صلاحيتها للعمل، أخذها جوبـز بالسيـارة إلى متجر بايت شوب، وذهل تيريل عندمـا رآها؛ فلم يكن هناك مصدر للطاقـة أو حاوية أو شاشـة أو حتى لوحة مفاتيح. كان تيريل يتوقـع شيئًا أكثر اكتمالاً من هذا، لكن رمقه جوبز بنظرة جعلته يوافق على استلام الطلبية ودفع ثمنها.

بعـد ثلاثين يومًا أثبتت لوحات Apple (أبل) أنها علـى وشك أن تكون مربحة. تذكر جوبـز هذه اللحظات قائلاً: "كان باستطاعتنا أن نصنـع اللوحات الإلكترونية بتكلفة أقل ممـا توقعنا لأننى حصلت على صفقة جيدة عندما اشتريت القطع، لذا فقد مكننا المبلغ، الـذى حصلنـا عليه من بيع اللوحات الخمسين لمتجر بايـت شوب، من دفع ثمن قطع كفت بالكاد لصنع مائة لوحة". والآن استطاعوا الحصول على ربح جيد من بيع الخمسين لوحة المتبقية إلى أصدقائهم ورفاقهم فى نادى هومبرو.

عملـت إليزابيث هولمز رسميًـا كمسئولة حسابات بدوام جزئـى براتب ٤ دولارات فى الساعـة، وكانـت تقود سيارتها مرة فـى الأسبوع من سان فرانسيسكـو حتى تحل معضلة تحويـل دفتر شيكات جوبز إلى دفـتر حسابات. فى محاولة من جوبز لأن يجعل شركة أبل تبدو كشركة حقيقية، قام بالاشتراك فى خدمة الرد الآلى، والتى كانت تحول الرسائل إلى هاتـف والدته وقد رسم رون واين شعارًا باستخدام أسلوب الرسم الخطى المزخرف على الطـراز الفيكتورى، وظهر فيه أينشتاين جالسًا تحـت شجرة يحيطه اقتباس عن الشاعر ووردث وورث يقـول: "سيظـل العقل مسافـرًا وحده فى بحار الفكر الغريبـة". كان شعارًا غريبًـا إلى حد ما، وكان يلائم صورة واين الشخصية أكثر من صورة شركة أبل كمبيوتر. ربما كان هناك بيت من أبيات ووردث وورث الشعرية ملائمًا أكثر للشعار وهو البيت الذى وصـف فيه من شاركوا فى إشعـال فتيل الثورة الفرنسية الذى يقول: "كان عليك أن تشكر الله فى هذا الفجر على أنك ظللت حيًا / ولكن أن تكون صغيرًا فقد نعمت بدخول الجنة". كما يقول وزنياك مبتهجًا: "أعتقد أننا شاركنا فى أكبر ثورة حدثت فى التاريخ. لقد كنت سعيدًا للغاية بأننى جزء منها".

كان وزنيـاك قد بدأ بالفعل فى التفكير فى الإصـدار التالى من الجهاز، لذا بدأوا فى تسمية الإصدار الحالى Apple 1 (أبل ١). وقد طاف جوبز ووزنياك أنحاء طريق الكامينو ريـال لإقناع ملاك متاجر الإلكترونيات بعرضه فى متاجرهـم، فبالإضافة إلى الخمسين

التــى باعوها إلى متجر بايت شوب والخمسين تقريبًا التــى باعوها إلى أصدقائهم، كانوا يصنعــون مائــة أخرى لبيعها فى أسواق التجزئة. لم يكن عجيبًــا أنهما يقفان على طرفى النقيض: أراد وزنيــاك أن يبيع الأجهزة بسعر يقارب سعر تكلفــة صنعها، أما جوبز فقد أراد أن يحقــق ربحًــا كبيرًا، وفاز جوبــز، وقام بتحديد سعر بيع يبلــغ ثلاثة أضعاف سعر التكلفــة بالإضافة إلى رفع السعر بنسبة ٣٣٪ فوق السعر الإجمالى البالغ ٥٠٠ دولار الذى دفعه تيريل وغيره من المتاجر ليصبح ٦٦٦,٦٦ دولار. قال وزنياك: "لقد كنت أميل دائمًا إلى الأرقــام المكررة، فقد كان رقــم هاتف خدمة "اطلب مزحة هو ٦٦٦٦ــ٢٥٥". لم يكن أىٌّ منهــم يعلم أن رقم ٦٦٦ يشير ـ فى أحد الكتب القديمة ـ إلى رقم الشيطان"، ولكنهم ســرعــان مــا واجهتهــم الشــكاوى، خاصــة بعدما ظهر رقم ٦٦٦ فــى أفضل أفلام العام *The Omen*. (فــى عــام ٢٠١٠، بيع أحد أجهزة حاســب Apple 1 (أبل ١) الأصلية فى مزاد علنى عقدته شركة كريستيز بمبلغ ٢١٣,٠٠٠ دولار).

ظهــرت أول قصة عن الجهاز الجديد فى عــدد يوليو عام ١٩٧٦ من مجلة *إنترفايس*، وكانــت مجلــة لا يقرؤها هــواة الحاسب فى هــذا الوقــت. كان جوبز وأصدقــاؤه ما زالوا يصنعــون الأجهزة بأيديهم فى منزله، ولكن المقال أشار إلى جوبز على أنه مدير التسويق و"مستشــار خاص سابق لشركة أتارى"، ممــا جعل شركة أبــل تبدو كشركة حقيقية. كُتب فــى المقال أن: "ستيف يراسل الكثير من أندية الحاســب ليتحسس الطريق إلى الصنــاعة الوليدة"، واقتبس المقال ما قاله جوبز مفسرًا الأمر: "إذا استطعنا أن نعرف احتياجاتهم وشعورهــم ومحفزاتهم، فسيمكننــا الاستجابة لهــم بطريقة صحيحة عن طريق إعطائهم ما يريدون".

فــى هــذا الوقت ظهــر لهم المزيــد من الأجهــزة المنافســة، إلى جانب جهــاز Altair (ألتــير)، أبرزها جهــاز IMSAI 8080 (أى.إم.إس.إيــه.أى ٨٠٨٠) وجهاز SOL_20 (إســ أو إل ٢٠) مــن إنتاج شركة بروسيسور تكنولوجــى، وقد كان الأخير من تصميم كل مــن لى فليستنستين وجــوردون فرينش من نــادى حاسب هومبرو ولقــد توافرت الفرصة للجميــع لكــى يعرضوا أجهزتهــم فى عطلة عيد العمــال عام ١٩٧٦، مــن خلال مهرجان الحاسب الشخصى السنوى الذى كان ينعقد فى فندق كئيب فى متنزه عتيق على الشاطئ فــى مدينة أتلانتيك سيتى بولاية نيوجيرســى. ركب جوبز ووزنياك طائرة شركة تى دبليو إيــه إلى فيلادلفيــا حاملــين صندوق سيجار به جهــاز Apple 1 (أبــل ١) وصندوقًا آخر بــه النمــوذج الأولى للإصدار التالى الــذى كان يعمل ووز على تطويــره. كان فليستنستين يجلــس خلفهما فى الطائرة والذى نظر إلى جهــاز Apple 1 (أبل ١) قائلاً: "غير مميز بالمرة". فقد وزنياك ثقته بنفسه عندما استمع إلى الحديث الدائر فى الصف خلفه، قال

وزنيـاك مستعيدًا ذكرى هذا الموقف: "كنا نسمعهـم يتحدثون عن العمل التجارى المتقدم مستخدمين اختصارات علمية لم نسمع بها فى حياتنا".

قضـى وزنيـاك معظـم وقته فى غرفتهمـا بالفندق فـى تعديل نموذجـه الأولى، وقد كان خجـولاً لدرجـة أنه لم يستطع الوقوف أمام الطاولـة المخصصة لشركة أبل فى صالة المعرض. لحقهـم دانييل كوتـك بالقطار الـذى استقله مـن مانهاتن، حيـث كان يدرس فـى جامعـة كولومبيا، ووقـف على الطاولة أثناء تجـول جوبز فى صالـة المعرض لفحص المنافسـين. ولكـن ما رآه لم يبهره. لقد تأكـد من أن وزنياك هو أفضـل مهندسى الدوائر الكهربيـة وأن جهـاز Apple 1 (أبل ١) ـ وبخاصة نسخته التاليـة ـ يستطيع التغلب على المنافسـين فيما يتعلق بـالأداء، ولكن جهـاز SOL_20 (إسـ أو إل ٢٠) كان يبدو أفضل مـن ناحية الشكل، فقد كانت حاويتـه مصنوعة من المعدن الأملس وكانت به لوحة مفاتيح ومصـدر للطاقة وكابلات. كان يبدو من شكله أن من صنعه شخص ناضج، فى حين يبدو جهاز Apple 1 (أبل ١) يبدو فوضويًا كصانعيه.

جهاز Apple II (أبل ٢)

فجر عصر جديد

حزمة متكاملة

بينمـا كان جوبز يذرع المكان جيئة وذهابًا فى مهرجـان الحاسب الآلى الشخصى، أدرك أن بول تيريل صاحب متاجر بايت قد كان على صواب حينما قال: "الحاسبات الشخصية يجـب أن تصنـع على شكل حـزم متكاملة، فجهـاز Apple (أبل) التالى يجـب أن يمتاز – وفـق رأيه – بامتلاكـه لحاوية رائعة ولوحة مفاتيح مدمجة، كما يجب أن يكون متوافقًا مع بعضه بعضًا، بدءًا من مزود الطاقة الكهربائية وحتى البرمجيات". يقول جوبز: "كانت رؤيتـى أن أصنـع أول حاسب آلى متكامـل. فلم نعد نهدف إلى مخاطبـة حفنة من الهواة الذيـن يرغبون فـى تجميع حاسباتهم الآليـة بأنفسهم، ويعرفون كيـف يشترون المحولات ولوحـات المفاتيح. ففى مقابل كل فرد منهـم، كان يوجد ألف شخص يرغب فى الحصول على حاسبه الشخصى جاهزًا للعمل على الفور".

فـى غرفـة الفندق التى كانـا يقيمان بها يوم عطلـة عيد العمل فى عـام ١٩٧٦، عمل وزنياك علـى تجهيز النموذج الأولى للجهاز الجديد، والذى سيطلق عليه Apple II (أبل ٢)، والذى يأمل جوبز أن يمنح عملهما نقلة نوعية. وأخرجا هذا النموذج مرة واحدة فقط، فـى وقت متأخر من الليل، وذلك لتجربتـه على شاشة عرض الشرائح الضوئية الملونة فى إحـدى غرف المؤتمرات بالفندق. وقد ابتكر وزنياك طريقة عبقرية لجعل رقائق الحاسب

تعرض ألوانًا، وكان يرغب فى رؤية ما إذا كانت ستنجح على جهاز تلفاز يستخدم جهاز عرض ليعرض على شاشة تشبه شاشة السينما. ويتذكر وزنياك ذلك قائلًا: "تخيلت أن جهاز العرض ستكون به مجموعة مختلفة من دوائر الألوان الكهربائية ستتوقف عن العمل بسبب نظام الألوان الخاص بى. لذا فقد أوصلت جهاز Apple II (أبل ٢) بجهاز عرض الشرائح وعمل بشكل رائع"، وبينما كان يكتب على لوحة مفاتيح الجهاز، ظهرت خطوط وأشكال لولبية على شاشة العرض فى نهاية الغرفة. الشخص الغريب الوحيد الذى شاهد هذا الجهاز الأولى Apple II (أبل ٢) كان هو الفنى الذى يعمل فى الفندق، وقال إنه يعرف جميع الأجهزة، وأن هذا الجهاز هو ما سيشتريه.

لإنتاج جهاز Apple II (أبل ٢) متكامل، فإن الأمر سيتطلب رأسمال كبيرًا، لذا فقد فكرا فى بيع حقوق إنتاج الجهاز لشركة أكبر. وذهب جوبز إلى آل ألكورن واستفسر عن إمكانية عرض الجهاز على إدارة شركة أتارى. وحدد موعدًا لاجتماع مع رئيس الشركة جو كينان والذى كان أكثر تحفظًا من ألكورن وبوشنيل بكثير. ويتذكر ألكورن ما حدث ويقول: "دخل ستيف ليعرض الجهاز، لكن جو لم يستسغه؛ فهو لم يقدّر سلوكيات ستيف". كان جوبز حافى القدمين، وفى مرحلة ما من الاجتماع قام بوضع قدمه على المكتب. فصاح فيه كينان: "إننا لن نقدم على شراء هذا الشىء فحسب، بل عليك أن ترفع قدمك عن مكتبى أيضًا!"، ويعبر ألكورن عما خطر بباله فى هذا الوقت: "آوه، حسنًا. ها هى الفرصة تضيع من بين أيدينا".

فى شهر سبتمبر، حضر تشك بيدل من شركة كومودور للحاسبات الآلية إلى منزل جوبز للحصول على عينة تجريبية من الجهاز، يقول وزنياك: "فتحنا مرآب ستيف لينيره ضوء الشمس، وحضر إلينا مرتديًا حُلة وقبعة رعاة البقر". أُعجب بيدل بجهاز Apple II (أبل ٢)، وحدد موعدًا لعرض تقديمى مع رئيس الشركة بعد ذلك بأسابيع قليلة فى المركز الرئيسى لشركة كومودور، وقال جوبز فى العرض التقديمى: "قد ترغبون فى شراء الجهاز مقابل بضع مئات الآلاف من الدولارات"، وذُهل وزنياك من هذا الاقتراح "السخيف"، لكن جوبز أصر عليه. واتصل بهما مدير الشركة هاتفيًّا بعد أيام قليلة ليقول إنهم قد قرروا أنه سيكون من الأوفر لهم أن يصنعوا أجهزة خاصة بهم. ولم يشعر جوبز بالإحباط جراء ردهم، وكل ما قام به هو إزالة اسم كومودور من قائمة الشركات المحتملة واعتبر أن قيادتها "ليست أخلاقية"، كما أن وزنياك لم يشعر بالندم على الأموال التى لم يربحاها، إلا أن أحاسيسه كمهندس كانت قد جُرحت عندما أطلقت الشركة جهاز Commodore PET (كومودور بى إى تى) بعد تسعة أشهر. وعن هذا يقول: "شعرت بالاشمئزاز نوعًا ما. فقد صنعوا جهازًا سيئًا حقًّا لأنهم صنعوه سريعًا. وقد كان بإمكانهم الحصول على جهاز Apple (أبل)".

إن محاولــة ستيــف لمغازلة شركة كومــودور قد أظهرت وجود خــلاف كامن بين جوبز ووزنيــاك، ألا وهــو: هل همــا متساويان حقًّا فيما يسهمــان به لشركة أبــل وفيما يجب أن يحصــلا عليه منها؟ جيرى وزنيــاك الذى يُعلى من قيمة المهندسين مقارنة برواد الأعمال ورجــال المبيعــات، كان يعتقد أن أغلــب الأرباح يجب أن تكون من نصيــب ابنه. وقد واجه جوبــز بشــكل شخصى عندمــا حضر إلى منــزل وزنياك. فقال لــه: "أنــت لا تستحق أى شــىء. فأنت لم تنتــج أى شىء". فبدأ جوبز فــى البكاء وهو سلــوك كان معتادًا منه؛ فهو لم يكــن فى أى وقت سابق – ولــن يكون – بارعًا فى السيطرة على مشاعره. ومن ثم فقد قــال جوبز لـ ستيــف وزنياك إنه يرغب فى إلغــاء شراكتهما: "إذا كنا لــن نقتسم الأرباح مناصفــة، فبإمكانــك الحصــول عليهــا كلهــا". إلا أن وزنيــاك كان يــدرك – على عكس والــده – علاقــة التكافل التى تجمعهما. فلولا جوبز، لربمــا كان لا يزال يرسم مخططات الدوائــر الكهربيــة مجانًا فى اجتماعات نــادى هومبرو للحاسبات الآليــة. لقد كان جوبز هــو من حول تصميماته المبتكــرة إلى عمل تجارى متنام، كما فعــل فى جهاز Blue Box (الصندوق الأزرق)؛ لذا فقد وافق على أن يظلا شريكيْن.

لقــد كانت مبــادرة بارعة. فنجاح جهــاز Apple II (أبل ٢) يتطلــب أكثر من مجرد تصميم وزنياك الرائع للدائرة الكهربية. بل إن هذه الدائرة ستحتاج إلى أن يتم تجميعها على هيئة منتج استهلاكى متكامل، وكان هذا هو دور جوبز.

بــدأ جوبز بــأن طلب من شريكهما السابــق رون واين تصميم حاويــة للحاسب. يقول وايــن: "افترضت من البدايــة أنهما لا يملكان المال، لذا فقد صممــت حاوية لا تتطلب أى مهــارة فى التصنيع ويمكــن صناعتها فى ورشة معادن عاديــة". كان تصميمه عبارة عن غطــاء مــن بلاستيك بلكسيجلاســ متصل بشرائــط معدنية وباب علــوى متحرك ينزلق لأسفل كاشفًا عن لوحة المفاتيح.

لم يُعجــب جوبــز بهــذا التصميم، لقــد كان يريد تصميمًــا بسيطًا وأنيقًــا، ويأمل أن يتحول إلى شىء يميز أجهزة شركة أبل عن أجهزة الشركات الأخرى وحاويات حاسباتها الرماديــة عتيقة الطراز والمصنوعة من المعدن. وأثناء تردده على قسم الأجهزة فى متجر ماكى، أعجبته بشدة ماكينة طعام كويزينارت وقرر أنه يرغب فى حاوية حاسب مصنوعة مــن قالــب بلاستيكى خفيف الوزن. وفــى اجتماع لنادى هومــبرو للحاسبات، عرض على مستشــار محلــى يدعى جيــرى مونــاك ١٥٠٠ دولار ليضع لــه تصميمًا كهــذا. ولقد طلب مونــاك، وقد ساورتــه الريبة من مظهر جوبز، الحصول على المــال أولاً، لكن جوبز رفض ذلــك، ومع ذلــك فقد قبل موناك العمل علــى أية حال. وفى غضــون أسابيع قليلة كان قد صمــم حاوية حاسب بسيطة على شكل قالب من البلاستيك تتسم بمظهر متسق ومُحبب، وهو ما أبهج جوبز بشدة.

ثــم أتى بعد ذلك الدور على مــزود الطاقة الكهربائية. خـبراء الإلكترونيات الرقمية مثــل وزنيــاك لا يهتمون بقدر كبير بشىء عــادى كهذا يعمل بتقنية الإشــارات التناظرية، إلا أن جوبــز قرر أنه من المكونات الأساسيــة. وأراد، بشكل خاص –وهو رأيه طوال حياته العمليــة– إيصال الطاقة للجهاز بطريقة تجنب الجهاز الحاجــة لمروحة، فالمراوح داخل أجهــزة الحاســب الآلى فــى ذلك الحــين لا تنسجم مــع فلسفــة الزن، فقــد كانت مثيرة للضوضــاء. لذا فقــد ذهب إلى شركــة أتارى ليتشاور فــى هذا الأمر مع ألكــورن، والذى يعــرف مهندسى إلكترونيات يعملون فى الإلكترونيات عتيقــة الطراز. ويتذكر جوبز ذلك الأمــر قائــلًا: "أرسلنى ألكــورن لشخص عبقــرى يدعــى رود هولت، وقــد كان ماركسيًّا ومدخنًــا شرهًا تزوج أكثر مــن مرة هذا بالإضافة إلى خبرته فــى العديد من المجالات". ومثل اجتماعاته مــع مانوك وغيرها من الاجتماعات التى قابل فيها الآخرون جوبز للمرة الأولى، نظــر إليه هولت وتشكك فيه؛ وقال له: "أنــا أتقاضى مبالغ مرتفعة". إلا أن جوبز شعــر بأنــه يستحق ما يتقاضــاه وأخبره بأن التكلفــة لن تمثل أى مشكلــة. وعن هذا يقول هولــت: "لقد خدعنى بلباقته للبدء فــى العمل"، وقد انتهت الحال بـ هولت وهو يعمل لدى شركة أبل بشكل دائم.

بــدلاً من مــزود طاقة كهربائية تقليــدى، صنع هولت مزودًا يشبه الــذى يستخدم فى منظــار الذبذبــات. وهو يفتــح ويغلق الكهرباء ليســ فقط ستين مرة فــى الثانية، بل يفعل ذلــك لآلاف المرات فى الثانية؛ وهذا يسمح له بتخزيــن الطاقة لوقت أقل بكثير، وبالتالى تنتج عنه حرارة أقل. وقال جوبز عن هذا المزود فيما بعد: "هذا المزود التبديلى كان ثوريًّا بالقــدر نفسه الذى كانت عليه لوحة جهــاز Apple II (أبل ٢) المنطقية. وهولت لم يحظ بالكثــير مــن التقديــر على عمله هذا فى كتــب التاريخ، وإن كان يجــب أن يحظى به. فكل حاســب آلى يستخدم الآن مزودات الطاقــة الكهربائية التبديليــة، وجميعها مسروقة من تصميمــات رود". وعلــى الرغم من كل ما يتمتع به وزنياك من عبقرية، إلا أن هذا لم يكن شيئًا يستطيع عمله، ويعترف ووز بهذا حين يقول: "عرفت ذات مرة وبشكل غير واضح ما يتكون منه مزود الطاقة الكهربائية التبديلى".

والد جوبز علمه ذات مرة أن السعى لتحقيق الكمال يعنى الاهتمام بالحرفية حتى فى الأجزاء غير المرئية. وطبق جوبز هذا على مخطط الدائرة الكهربائية داخل جهاز Apple II (أبل ٢)، ورفض التصميم المبدئى لأن الخطوط لم تكن مستقيمة بالقدر الكافى.

هــذا الولع بالكمال قاده لأن يطلق العنان لغريزة السيطرة. أغلب قراصنة الحاسبات والهــواة يحبون أن يوائموا ويعدلــوا ويطوروا العديد من الأشياء فى حاسباتهم الآلية. وقد كان هــذا بالنسبــة لـ جوبز يمثل تهديــدًا لتجربة المستخــدم الخالية مــن أى تواصل بينه وبــين المنتــج، ولأن وزنياك كان مخترق حاسبات حتى النخــاع، لم يتفق مع هذا، فقد كان يرغــب فى إضافة ثمانــى فتحات لجهــاز Apple II (أبل ٢) حتى يضيــف المستخدم أى

دوائــر كهربائيــة أصغر أو أى نهايات طرفية يرغب فيهــا. وأصر جوبز على وجود فتحتين فقط؛ واحــدة للطابعة والأخرى للمودم. ويتذكر وزنياك ذلك: "أنا فى العادة شخص لين العريكــة، لكــن فى هذه المرة قلت له: "إن كان هذا ما تريده، فاذهب واحصل على حاسب آلى آخــر". فقد كنت أعــرف أن من يشبهوننى سيصنعون فــى النهاية أشياء يرغبون فى إضافتهــا إلى حاسبى الآلى"، وربح وزنياك هــذا الخلاف هذه المرة، لكنه كان قادرًا على الشعــور بتضــاؤل سلطته – حيث يقول: "كنت فى موضع مكننى مــن القيام بذلك وقتها، لكننى لن أكون فى هذا الموضع دائمًا".

مايك ماركولا

كل هــذه الأمــور تطلبت مــالاً. يقول جوبــز: "إن تصنيع هــذه الحاويــة البلاستيكية كان سيتكلــف ما يقرب مــن ١٠٠,٠٠٠ دولار، أما تكاليــف إنتاج الجهــاز بأكمله فقط فكانت حــوالى ٢٠٠,٠٠٠ دولار"؛ لــذا فقد عــاد جوبز مرة أخرى للقاء نــولان بوشنيل لحثه على المشاركــة ببعضــ المال فى مقابل الحصول على حصة فــى الملكية أقل من خمسين بالمائة. ويقــول بوشنيل بتهكم: "لقد سألنى إن كان بإمكانى تمويــل الشركة بمبلغ ٥٠,٠٠٠ دولار ويعطينى فى المقابل حصة تعادل ثلث الشركة. لكننى كنت عبقريًّا ورفضت العرض، وهذا أمر من الطريف التفكير فيه الآن، عندما أستطيع منع دموعى".

اقــترح بوشنيل على جوبز لقــاء دون فالنتين وهو شخص يتســم بالصدق والصراحة وكان يعمــل مدير تسويق لدى شركــة ناشونال سيميكونداكتور، كمــا أسس شركة سيكويا كابيتــال، وهــى شركة رائدة فــى مجال تمويــل المشروعات الصغيرة. حضــر فالنتين إلى مــرآب جوبز بسيارة مرسيدس ويرتدى حُلة زرقاء وقميصًــا ورابطة عنق. وكان انطباعه الأول أن جوبــز يبدو غريب الأطــوار. ويتذكر فالنتين هذا ويقــول: "ستيف كان يحاول أن يكــون تجسيدًا لكل ما هو خــارج على المألوف، فهو نحيف جدًّا ولديــه لحية خفيفة ويشبه الرئيس الفيتنامى (هو تشى مين)".

ومــع ذلك، فإن فالنتين لم يصبح مستثمر وادى السيليكون الأبرز بالاهتمام بالمظاهر السطحية. لكن ما أزعجه أكثر من هيئة جوبز هو أن جوبز لا يعرف أى شىء عن التسويق ويبــدو مكتفيًــا بعرض منتجــه على المتاجــر الخاصة واحدًا بعــد الآخر. لــذا فقد قال له فالنتــين: "إن أردت أن أموّلك، فستحتاج إلى شريك يعى التسويق والتوزيع جيدًا وبإمكانه وضع خطط للعمل". كان جوبز يميل إما إلى الشعور بالغضب أو بالاهتمام الشديد عندما ينصحــه شخص كبير فى السن. وفى حالة فالنتين اهتم بشدة. وأجابه قائلًا: "أرسل لى أسمــاء ثلاثــة أشخاص تقترحهم"، وبالفعل قــام فالنتين بهذا وقابلهــم جوبز، واتفق مع

أحدهـم وهـو شخص يدعى مايك ماركولا، والذى سينتهى بـه الحال بلعب دور حيوى فى شركة أبل فى العشرين عامًا التالية.

كان ماركـولا يبلغ من العمر ثلاثة وثلاثـين عاما فقط، لكنه كان قد تقاعد بالفعل من العمـل لدى شركـة فيرتشايلد ومن بعدها شركة إنتل، حيـث حقق الملايين من حصته فى الأسهم بعد ما حققته هذه الشركة التى تصنع رقاقات الحاسب من رواج. لقد كان رجلًا حـذرًا وداهيـة، ويتحـرك بطريقة دقيقة تدل علـى شخص كان يمارس رياضة الجمباز فى المدرسـة الثانوية، كما كان بارعًا فى صياغة استراتيجيـات التسعير وشبكات التوزيع والتسويـق والماليات. وعلى الرغم من كونه متحفظًا إلى حد ما، إلا أنه كان يهتم بالمظاهر عندمـا يتعلق الأمر بالاستمتاع بثروته حديثة التكويـن. فقد بنى لنفسه منزلًا عند بحيرة تاهو ثم بعد ذلك قام ببناء قصر ضخم فى تلال وودسيد. عندما حضر اللقاء فى مرآب جوبز لم يكن يقود سيارة مرسيدس سوداء مثل فالنتين، بل كانت سيارة كورفيت مكشوفة ذات لـون ذهبى براق. ويتذكر ماركولا هـذا اللقاء قائلًا: "عندما وصلت إلى المرآب، كان ووز يعمـل على طاولة؛ وبدأ على الفور يتباهى بجهاز Apple II (أبل ٢). تجاهلت حقيقة أن كلا الرجلـين يحتاج لقصـص شعره وأدهشنى ما رأيته على طاولـة العمل. فقص الشعر شىء يمكنك الحصول عليه فى أى وقت، أما هذا فلا".

أُعجـب جوبز علـى الفور بـ ماركولا، ويقـول عنه: "كان قصيرًا بالإضافـة إلى أنه قد تم تجاهلـه فى تولى قيادة مبيعـات شركة إنتل، وهو شىء أعتقد أنـه قد دفعه ليحاول أن يثبـت قدراته". كما أن ماركولا أثر فى جوبز بمـا يتمتع به من تهذيب وإنصاف. كما تأثر وزنيـاك بالقدر نفسه بهـذه الشخصية، وعن هذا يقول: "يمكنـك أن تتأكد، عندما يكون بإمكانـه خداعك، أنه لن يخدعك. فقد كان يتمتع بحس أخلاقى حقيقى. ولقد اعتقدت أنـه ألطف شخص قابلته علـى الإطلاق، بل والأفضل من كل هذا أنه أعجب حقًا بما قمنا به من عمل!".

اقترح ماركولا على جوبز أن يقوما بصياغة خطة عمل معًا. وقال له ماركولا: "لو انتهينا منهـا وكانت تبدو ناجحة، فإننـى سأستثمر نقودى، وإن لم تبد ناجحة، فإن الأسابيع التى أقضيها فى العمل معك على إعدادها ستكون بلا مقابل". بدأ جوبز فى الذهاب إلى منزل ماركـولا كل مساء ليعـدا الخطط ويتحدثا طوال الليل. ويتذكـر جوبز هذه الليالى ويقول: "صغنـا العديد من الافتراضات، حتى عدد المنازل التى سيكون بها حاسب شخصى، كما مرت ليال بقينا مستيقظين حتى الرابعة فجرًا". وانتهت الحال وقد قام ماركولا بصياغة أغلب الخطة وهو يصف ما حدث بقوله: "كان ستيف يقول: "سأحضر لك هذا الجزء فى المـرة المقبلة"، ولكنه فـى العادة لم يكن يحضر أى شىء فى موعـده، ولذا فقد كنت أقوم به".

وضعت خطة ماركولا تصورات لكيفية تجاوز حدود أسواق الهواة. ويتذكر وزنياك ذلك قائلًا: "تحدث عن تقديم الحاسب الشخصى لأشخاص عاديين فى منازل عادية للقيام بأشياء مثل الاحتفاظ بنسخة من وصفات أطعمتهم المفضلة أو معرفة ما يتبقى فى حساب دفتر الشيكات". وتكهن ماركولا بشىء يبدو مستحيلًا حينما قال: "سنصبح ضمن قائمة أغنى ٥٠٠ شركة فى غضون عامين، فهى بداية لصناعة جديدة، وهذا شىء لا يحدث إلا مرة كل عقد من الزمان". وتطلب الأمر من شركة أبل سبع سنوات حتى أصبحت ضمن قائمة أغنى ٥٠٠ شركة، لكن جوهر ما تنبأ به ماركولا ثبت صحته فى النهاية.

عرض ماركولا أن يضمن تمويلًا يصل إلى ٢٥٠٠٠٠ دولار فى مقابل أن يصبح شريكًا بحصة تعادل الثلث. حيث ستتحول شركة أبل إلى مؤسسة ويملك ماركولا وجوبز ووزنياك حصة قدرها ٢٦٪ من الأسهم لكل منهم، أما بقية أسهم المؤسسة فسيتم الاحتفاظ بها لجذب المزيد من المستثمرين. وقد التقى ثلاثتهم فى منزل ماركولا وتجمعوا حول حمام السباحة وأبرموا هذا الاتفاق. ويتذكر جوبز هذه اللحظات: "اعتقدت أنه من غير المرجح استعادة مايك لما دفعه من مال وقدره ٢٥٠٠٠٠ دولار، وقد تأثرت لأنه مستعد للمخاطرة بهذا القدر من المال".

والآن أصبح من الضرورى إقناع وزنياك بالعمل بدوام كامل فى الشركة، ولكنه تساءل: "لمَ لا يمكننى أن أستمر فى القيام بهذا العمل كشىء إضافى وأحتفظ بعملى لدى إتش بى كوظيفة دائمة تؤمّن حياتى؟"، وأجابه ماركولا أن هذه الطريقة لن تنجح، ومنحه مهلة لمدة أيام قليلة ليفكر فى الأمر ويقرر. ويتذكر وزنياك مشاعره فى هذه الفترة: "شعرت بعدم الأمان من فكرة تأسيس شركة يفترض منى أن أقوم بالضغط على العاملين فيها والسيطرة على ما يقومون به. وقد قررت منذ وقت طويل مضى أننى لن أصبح فى يوم ما شخصًا سلطويًّا". ومن ثم فقد ذهب وزنياك إلى منزل ماركولا وأعلن أنه لن يترك العمل لدى إتش بى.

هز ماركولا كتفيه وأبدى موافقته، إلا أن جوبز شعر بإحباط شديد. وحاول أن يقنع وزنياك؛ واستعان بأصدقائهما لإقناعه؛ وبكى وصرخ واستشاط غضبًا؛ كما ذهب إلى منزل والدى وزنياك، وبكى وطلب مساعدة جيرى. وعند هذه المرحلة أدرك والد وزنياك أن هناك الكثير من المال الذى يمكن ربحه من تمويل إنتاج جهاز Apple II (أبل ٢)، ولذا فقد انضم لمجموعة إقناع وزنياك نيابة عن جوبز. ويتذكر وزنياك ما حدث قائلًا: "بدأت فى تلقى المكالمات الهاتفية فى العمل والمنزل من والدى ووالدتى وأخى والعديد من الأصدقاء، وأخبرنى كل منهم بأننى قد اتخذت قرارًا خاطئًا". ولكن لم تفلح أى من هذه المحاولات. ثم اتصل به آلن بوم، صديقهما فى نادى بك فراى فى مدرسة هومستيد

الثانوية، وقال له: "يجب عليك حقًا أن تشرع فى هذا الأمر وتنفذه". وجادله موضحًا أن وزنياك إن انضم للعمل فى أبل بشكل دائم، فإنه لن يضطر إلى تولى مناصب قيادية أو يتخلى عن العمل فى الهندسة، ويقول وزنياك فيما بعد عن هذا الحوار: "لقد كان هذا هو ما أحتاج إلى سماعه بالضبط؛ فبإمكانى أن أظل أعمل فى نهاية السلم الوظيفى للمؤسسة كمهندس"، ومن ثم فقد اتصل وزنياك بـ جوبز هاتفيًا وأعلنه أنه قد أصبح مستعدًا الآن للعمل فى المؤسسة.

فى الثالث من يناير عام ١٩٧٧، أُنشئت المؤسسة الجديدة، مؤسسة أبل للحاسبات، بشكل رسمى، واشترت الشركة القديمة التى كونها جوبز ووزنياك قبل تسع أشهر. وتم إعلام القليل من الأشخاص بما حدث، وفى هذا الشهر أجرى نادى هومبرو استقصاء لعملائه واكتشف أن من بين الـ ١٨١ عميلًا الذين يمتلكون حاسبًا شخصيًا، هناك ستة أشخاص منهم فقط يمتلكون جهاز Apple (أبل). ومع ذلك، فقد كان جوبز مقتنعًا بأن جهاز Apple II (أبل ٢) سيغير هذا الوضع.

أصبح ماركولا بمثابة الأب بالنسبة لـ جوبز. ومثل والده بالتبنى، فقد تلاءم مع ما يملكه جوبز من عزيمة صلبة. وعلى غرار والده الحقيقى، انتهت به الحال بهجر جوبز. يقول آرثر روك، وهو مستثمر كبير، واصفًا هذه العلاقة: "كانت علاقة ماركولا بـ ستيف هى أقوى علاقة أبوية حظى بها ستيف فى حياته". فقد بدأ ماركولا فى تعليم ستيف ما يتعلق بالتسويق والمبيعات، ويعبر جوبز عن هذه الفترة بقوله: "لقد شملنى مايك برعايته حقًا. وتماشت قيمه التى يؤمن بها مع ما أؤمن به. كما أكد لى أن المرء لا يجب أن يُنشئ شركة لمجرد تحقيق الثراء. بل إن هدفك يجب أن يكون تحقيق شىء تؤمن به وتأسيس شركة تستمر للأبد".

كتب ماركولا مبادئه فى مذكرة من ورقة واحدة عنوانها "فلسفة تسويق أبل" وأكد فيها على ثلاثة عناصر. كان الأول هو *التعاطف*، أى التواصل بشكل وثيق مع مشاعر المستهلك وصاغها فى هذه العبارة: "سندرك بحق احتياجاتهم أفضل من أى شركة أخرى"، أما العنصر الثانى فقد كان *التركيز*، وصاغه بقوله: "حتى ننجح فيما نقرر القيام به، يجب أن نتخلص من جميع الفرص غير المهمة"، أما العنصر الثالث والمساوى لسابقيه فى الأهمية، والذى أطلق عليه اسمًا غير متماش معه، فقد كان *الإضفاء*، وهو عنصر يؤكد أن الناس تكوّن رأيًا يتعلق بشركة أو منتج ما بناء على ما ترسله لهم هذه الشركة أو هذا المنتج من دلالات. وقد عبر عن هذا بعبارة كتبها: "الناس تحكم حقًا على الكتاب بناء على غلافه. لذا فقد نمتلك أفضل منتج، وأعلى جودة ممكنة، وأكثر البرمجيات فائدة، إلخ؛ لكن إن طرحناها بإهمال، فإن الناس ستُهملها؛ وإذا طرحناها بأسلوب مبتكر واحترافى، فسوف نضفى عليها الجودة المرغوبة".

فيما تبقى من حياته العملية، كان جوبز يعى تماما احتياجات ورغبات العملاء أفضل من أى قائد آخر، وكان يركز على حفنة قليلة من المنتجات الرئيسية، كما كان يهتم، وبشكل مرضى فى بعض الأحيان، بالتسويق وبصورة المنتج وحتى بطريقة تغليفه. ويقول عن ذلك: "عندما تفتح علبة iPhone (أى فون) أو iPad (أى باد)، فإننا نرغب أن تحدد هذه التجربة الحسية الحالة التى ستستقبل بها هذا المنتج. هذا ما علمنى إياه مايك".

ريجز ماكينا

كانت الخطوة الأولى فى هذه العملية هى إقناع أشهر رجل دعاية فى وادى السيليكون، ريجز ماكينا، بأن يقبل بشركة أبل كعميل لديه. ماكينا كان ينحدر من عائلة كبيرة من الطبقة العاملة من بيتسبرج، وقد كان فى أعماقه شخصًا صلبًا وإن أخفى هذا بهالة من الجاذبية. لم يكمل ماكينا دراسته الجامعية وعمل فى شركة فيرتشايلد وناشونال سيميكوندكتور قبل أن يبدأ فى تأسيس شركته الخاصة للدعاية والعلاقات العامة. وكان المجالان اللذان يتخصص فيهما هما ترتيب مقابلات حصرية لعملائه مع صحفيين يوليهم رعايته، والمجال الثانى هو ابتكار حملات دعاية لا تُنسى تترك لدى المتلقى معرفة بمنتجات مثل الرقاقات المصغرة. أحد هذه الإعلانات كانت سلسلة من الإعلانات الملونة فى المجلات للدعاية لشركة إنتل والتى ظهرت بها سيارات السباق والعملات المعدنية بدلًا من جداول الأداء البيانية الكئيبة، ولفتت هذه الإعلانات انتباه جوبز، واتصل بشركة إنتل هاتفيًا وسأل عمن صمم هذه الإعلانات، فأخبروه بأنه ريجز ماكينا. ويتذكر جوبز قائلًا: "سألتهم: "هل ريجز ماكينا شركة دعاية أم شخص"؟ فأخبرونى بأنه شخص". عندما اتصل جوبز هاتفيا بالشركة لم يستطع الحديث مع ماكينا نفسه، وإنما تمت إحالته للحديث مع فرانك بيرج، المحاسب التنفيذى، والذى حاول أن يتهرب من تحديد موعد له. ومع ذلك، فقد اتصل جوبز هاتفيًا بالشركة كل يوم.

وفى النهاية وافق بيرج على زيارة جوبز فى مرآبه. وعن انطباعه قبل اللقاء يقول بيرج: "كنت أفكر: يا إلهى، أعتقد أن لقاء هذا الرجل سيكون فى النهاية مضيعة للوقت. ما هو أقل وقت يمكن أن أقضيه مع هذا المهرج دون أن أضطر لمعاملته بوقاحة". وعندما تقابل مع جوبز قذر الهيئة، أشعث الشعر، ترك لديه انطباعًا عن شيئين يعبر عنهما بقوله: "أولًا، لقد كان شابًا ذكيًا بشكل لا يمكن تصوره. وثانيًا، لم أفهم أى شىء مما كان يتحدث عنه".

بنــاء على هذا اللقاء، تمت دعوة جوبز ووزنياك لاجتماع مع ريجز ماكينا بنفسه، كما كان يُدوّن على بطاقات عمله. وفى هذه المرة تحول وزنياك الشخص الخجول إلى شخص سريع الغضب حيث ألقى ماكينا نظرة على مقال كان وزنياك يكتبه عن شركة أبل واقترح أنهــا تتحدث بلغــة تقنية مجردة وتحتاج لبعث الحياة فيها. فـكان رد وزنياك العنيف: "لا أرغب فى أن يلمس مقالى أى متخصص فى العلاقات العامة". ولذا فقد أخبرهما ماكينا أن الوقـت قد حان ليغادرا مكتبه. يتذكر ماكينا ما حدث بعد ذلك: "لكن جوبز اتصل بى هاتفيًّـا علــى الفور وقال إنه يرغب فى أن يلتقى بــى مرة أخرى. وفى هذه المرة حضر دون أن يصطحب معه ووز، وبدأ فى التعامل مع شركتى".

جعل ماكينا فريق العاملين لديه يبدأون فى العمل على إعداد كتيبات لجهاز Apple II (أبل ٢). وكان أول ما فعلوه هو استبدال الشعار الخشبى المزركش المستوحى من تصميمات العصــر الفيكتورى الذى صممــه رون واين، والذى كان يتعارض مــع أسلوب ماكينا الملون والمبهــج فــى الإعلانات. لذا فقد تم تكليــف روب جانوف، المخرج الفنــى، بتصميم شعار جديــد. وأرشده جوبز قائــلًا: "لا تجعله بالغ الرقة". وابتكر جانوف نسختين لشكل تفاحة بسيــط؛ أحدهمــا كاملة والأخرى مقضومــة من أحد الأجناب. بــدت الأولى كحبة الكريز إلى حــد كبير، لــذا فقد اختار جوبــز النسخة الثانية. كمــا أنه اختار أيضًــا نسخة تظهر بهــا التفاحة وبها خطوط عرضية لستة ألوان، تبــدأ بلون الزرع الأخضر وتتدرج حتى لون السمــاء الأزرق، على الرغم من أن هذا الاختيار قد زاد تكلفة طباعة الشعار بشكل كبير. أعلــى الكتيب وضع ماكينا قولًا مأثورًا، وهو غالبًا مــا يُنسب لـ ليوناردو دافنشى، وهو قول سيصبــح فيما بعد المبدأ الحاكم لفلسفة جوبز فــى التصميم؛ وهو: "البساطة هى جوهر الأناقة".

الحدث الأول لإطلاق الجهاز

كان قــد تم تحديــد موعــد طــرح جهــاز Apple II (أبــل ٢) ليتزامن مع موعــد معرض الحاسبــات الآلية فى الساحل الغربى والذى سيعقد فــى أبريل عام ١٩٧٧ فى مدينة سان فرانسيسكــو وينظمه جيم وارين، العضو المميز بنادى هومبرو لهواة الحاسبات. ولقد قام جوبــز بحجز حجــرة عرض لشركة أبل بمجرد أن حصل على طــرد بيانات المعرض. أراد أن يضمــن موقعًا فى مقدمــة البهو الذى سيقام به المعرض كوسيلــة مؤثرة لإطلاق جهاز Apple II (أبــل ٢)، وبالتــالى فقــد دفــع ٥٠٠٠ دولار مقدمًــا للاشتراك وهــو ما أصاب وزنيــاك بالذهول. وعن هذا يقول وزنياك: "ستيف قــرر أن هذا هو الحدث المهم لإطلاق الجهاز من خلاله. حيث سنُظهر للعالم أن لدينا حاسبًا رائعًا وشركة رائعة".

لقد كان هذا تطبيقًا لنصائح ماركولا بأن من المهم أن تضفى على نفسك العظمة بترك انطباع لا ينسى لدى الآخرين، وخاصة إبان إطلاق منتج جديد. وانعكس هذا فى الاهتمام الذى أولاه جوبز لمنطقة عرض منتجات شركة أبل، فمناطق العرض الأخرى كانت تحتوى على مناضد صغيرة ولافتات عليها ملصقات إعلانية. أما أبل فقد كان لديها منضدة طويلة مكسوة بالقطيفة السوداء ولوح زجاجى تظهر الإضاءة من خلفه، عليه الشعار الجديد الذى صممه جانوف. وتم عرض حاسبات Apple II (أبل ٢) الثلاثة التى تم الانتهاء من تصنيعها، ولكن تم أيضًا وضع العديد من حاويات الحاسب الفارغة لتوحى بوجود العديد من الأجهزة.

ولقد شعر جوبز بالغضب لأن الحاويات التى وصلت كانت ملطخة؛ لذا فقد جعل مجموعة العاملين لديه يقومون بتنظيفها بالرمال وتلميعها. وتمادت محاولات إضفاء المصداقية بتأنق كل من جوبز ووزنياك؛ حيث أرسلهما ماركولا إلى ترزى فى سان فرانسيسكو ليصنع لهما حُلة من ثلاث قطع، والتى بدت مضحكة إلى حد ما عندما ارتدياها، فقد كانا يبدوان كمراهقين يرتديان حلتى سهرة رسميتين. ويتذكر وزنياك ما حدث قائلًا: "ماركولا أوضح لنا كيف يجب أن نرتدى جميعًا ملابس أنيقة، وما يجب أن تكون عليه هيئتنا ومظهرنا، وكيف يجب أن نتصرف".

لقد استحق الحدث ما بُذل من جهد. فقد بدا جهاز Apple II (أبل ٢) فى حاويته المصقولة ذات اللون البيج جامدًا ولكن لطيف الشكل، وهذا على عكس الحاسبات ذات الحاويات المعدنية مزعجة الشكل ولوحات مفاتيحها المكشوفة والموجودة على الطاولات الأخرى. ولقد حصلت شركة أبل على طلبات بشراء الأجهزة عددها ثلاثمائة طلب فى هذا المعرض، وقابل جوبز صانع منسوجات يابانيًا يدعى ميزوتشيما ساتوشى والذى أصبح أول بائع لمنتجات أبل فى اليابان.

لكن الملابس الراقية ووصايا ماركولا لم يكن بإمكانها أن تمنع وزنياك الجامح من ممارسة بعض من مقالبه الطريفة. إذ إن أحد البرامج التى كان يعرضها كانت وظيفته محاولة تخمين جنسية الأشخاص بناء على اسم العائلة ثم بعد ذلك يطلق نكتة عرقية ترتبط بجنسية هذا الشخص. كما أنه أعد كتيبا خادعا وقام بتوزيعه عن حاسب آلى جديد أطلق عليه اسم Zaltair "زالتير"، وتضمن الكتيب مجموعة من الإعلانات المعدة على غرار إعلانات شهيرة مثل "تخيل سيارة بها خمسة إطارات". وقد انطلت المزحة على جوبز لبعض الوقت، حتى إنه تفاخر بأن جهاز Apple II (أبل ٢) قد استطاع الصمود فى المنافسة أمام جهاز زالتير فى مخططات المقارنة البيانية. ولم يدرك من الذى حاك هذه الخدعة إلا بعد مرور ثمانى سنوات، عندما أهداه ووز نسخة من الكتيب موضوعة فى إطار كهدية فى عيد ميلاده.

مايك سكوت

أصبحت أبل شركة حقيقية، يعمل بها مجموعة من العاملين، ولها حد أقصى للائتمان، كما صارت تتعرض للضغوط اليومية التى يمكن أن تنتج عن العملاء والموردين، حتى إنها انتقلت، أخيرًا، من مرآب جوبز إلى مكتب مؤجر فى شارع ستيفنز كريك بوليفارد بمدينة كبرتينو والتى تبعد حوالى كيلو متر والنصف عن مدرسة جوبز ووزنياك الثانوية.

لم يُحسن جوبز التعامل مع مسئولياته المتنامية، فقد كان دائمًا مزاجيًا وصبيانيًا فى أفعاله ولقد كلفه هذا السلوك فى شركة أتارى الإبعاد إلى الفترة المسائية، لكن فى أبل لم يكن هذا ممكنًا. وعلى حد وصف ماركولا: "لقد أصبح مستبدًا برأيه بشكل متزايد وكذلك حادًا فى انتقاداته. فمثلًا كان يقول للعاملين: "هذا التصميم يبدو مزريًا"، كما كان خشنًا بشكل خاص فى التعامل مع المبرمجين الشابين، راندى ويجنتون و كريس إسبينوسا، اللذين يعملان مع وزنياك. ويصف ويجنتون، الذى كان حديث التخرج فى المدرسة الثانوية تعامل جوبز فيقول: "كان ستيف يدلف إلى الغرفة ويلقى نظرة سريعة على ما أنجزته، ويقول لى إنه عمل بلا قيمة دون أن تكون لديه أية فكرة عن هذا العمل أو سبب قيامى به".

بالإضافة إلى ما سبق كانت هناك أيضًا مسألة عدم اهتمامه بالنظافة الشخصية؛ فقد كان لا يزال مقتنعًا، رغم كل الشواهد المخالفة لقناعاته، بأن حميته الغذائية النباتية تعنى عدم حاجته إلى استخدام مزيلات رائحة العرق أو حتى الاستحمام بشكل منتظم. ويقول ماركولا: "لقد كنا نقوم – حرفيًا – بدفعه إلى باب الحمام ونخبره بأن يستحم. وفى الاجتماعات، كنا نضطر إلى النظر إلى قدميه القذرتين"، وفى بعض الأحيان، وليتخلص من الضغوط، كان جوبز يضع قدميه فى مقعد المرحاض، وهو شىء لم يكن يُرضى رفاقه.

كان ماركولا يبغض المواجهة، لذا فقد قرر أن يأتى بمدير، وهو مايك سكوت، حتى يُحكم السيطرة على جوبز. انضم ماركولا وسكوت للعمل بشركة فيرتشايلد فى اليوم نفسه من عام ١٩٦٧، وعملا فى مكتبين متلاصقين، هذا بالإضافة إلى أنهما ولدا فى اليوم نفسه وكانا يحتفلان بعيد ميلادهما معًا كل عام. وفى حفل عيد ميلادهما عام ١٩٧٧، حيث كان سكوت قد بلغ الثانية والثلاثين من العمر، دعاه ماركولا ليصبح المدير الجديد لشركة أبل.

بشكل نظرى، كان مايك يبدو خيارًا رائعًا؛ فقد كان يدير خط تصنيع لدى شركة ناشيونال سيميكوندكتور، كما كان يحظى بميزة كونه مديرًا لديه فكرة جيدة عن الهندسة، أما بشكل شخصى، مما سبق، فقد كانت لديه بعض السمات الغريبة؛ فقد كان

بدينًا ويقوم بأداء حركات لا إرادية بوجهه ويعانى مشاكل صحية، كما كان شديد العصبية حتى إنه كان يتجول فى الردهات وقبضتا يديه مغلقتان، هذا بالإضافة إلى ولعه بالجدل. وكل هذه السمات قد تكون لها حسناتها أو مساوئها عند التعامل مع جوبز.

تقبل وزنياك سريعًا فكرة الاستعانة بـ سكوت، فعلى غرار ماركولا، كان يكره التعامل مع الصراعات التى يتسبب فيها جوبز. أما جوبز – وهو شىء متوقع – فقد اعترته مشاعر متضاربة، وقال: "لقد كنت فى الثانية والعشرين من العمر فحسب وكنت أعلم أننى غير مستعد لإدارة شركة حقيقية، لكن أبل كانت بمثابة ابنة لى، ولم أكن أرغب فى التخلى عنها". كما أن التخلى عن أى سلطة كان يعد نوعًا من التعذيب بالنسبة له. لذا فقد صارع لرفض هذا الاقتراح فى أكثر من لقاء فى ساعة الغداء فى مطعم بويز بيج بوى للمأكولات السريعة (الذى كان يفضله ووز) وفى مطعم جود إرث (الذى يفضله جوبز). ثم فى النهاية وافق على مضض.

مايك سكوت، والذى يُطلَق عليه "سكوتى" حتى يتم تمييزه عن مايك ماركولا، كانت لديه مهمة واحدة أساسية: السيطرة على جوبز. وعادة ما كان يتم ذلك باستخدام النمط المحبب لدى جوبز فى عقد الاجتماعات؛ أى بالتنزه سيرًا على الأقدام معًا. ويتذكر سكوتى هذه الاجتماعات قائلًا: "كانت أول نزهة سير مخصصة لإخباره بأن عليه أن يكثر من الاستحمام، فاشترط علىّ أن أقرأ كتابه الخاص بالحمية الغذائية القائمة على تناول الفواكه وأن أتبع هذا الأسلوب لفقد الوزن مقابل قيامه بذلك". لم يتبع سكوت هذه الحمية إطلاقًا، كما أنه لم يفقد الكثير من الوزن، وبالتالى فإن جوبز لم يقم إلا بتعديلات بسيطة على ممارساته للنظافة العامة. ويصف سكوت هذا الأمر قائلًا: "كان ستيف عنيدًا لدرجة أنه كان يستحم مرة واحدة فى الأسبوع، ويعتبر هذا كافيًا طالما أنه يتبع نظام حمية الفواكه".

إن رغبة جوبز فى السيطرة وميله لازدراء الآخرين كان من المقدر لها أن تتحول إلى مشكلة مع الرجل الذى تمت الاستعانة به خصيصًا ليسيطر عليه، وخاصة عندما اكتشف جوبز أن سكوت كان أحد القلائل الذين تعامل معهم حتى هذا الوقت ولم يستجيبوا لرغباته. يقول سكوت: "كان النزاع بينى وبين جوبز يدور حول من يمكن أن يكون أكثر عنادًا، وقد كنت بارعًا جدًا فى هذا الأمر. فقد كان يحتاج إلى من يسيطر عليه، وبالتأكيد لم يكن يعجبه هذا". وفيما بعد قال جوبز عن ذلك: "لم تلن عريكتى لأى شخص مثلما حدث مع سكوتى".

ولقد حدثت مواجهة مبكرة عند الخلاف على أرقام بطاقات تعريف العاملين. حيث حدد سكوت رقم ١ لـ وزنياك ورقم ٢ لـ جوبز. وكان من الطبيعى أن يطالب جوبز بأن يحمل رقم ١. ويصف سكوت ما حدث بقوله: "لم أسمح له بالحصول عليها؛ لأن هذا كان

كفيلاً بأن يزيد من غروره أكثر". وقد غضب جوبز بشدة، بل إنه بكى، وفى النهاية اقترح حـلًا وهـو أن يحمل بطاقة عليها الرقـم صفر. تراجع سكوت عن قـراره، على الأقل فيما يتعلـق ببطاقة التعريف، إلا أن بنك أوف أمريكا طلب مـن الشركة تكويد العاملين بأرقام وبقى جوبز يحمل رقم ٢.

ولقـد حدث خلاف أكثر أهمية وتجاوز مجرد المشاكسة الشخصية بينهما؛ انتبه جاى إليـوت، الـذى تم تعيينه من قبل جوبز بعـد لقائهما بالمصادفة فى أحـد المطاعم، للسمة البـارزة فى شخصية جوبز عندما قال: "كان الهاجس المسيطر عليه هو الشغف بالمنتج، وهـو شغف الوصول بالمنتج للكمال"، لكن سكوت، على الجانـب الآخر، لم يسمح أبدا بأن يتصدر الشغف بتحقيـق الكمال المشهد على حساب الجانب العملى، وكان تصميم حاوية حاسـب Apple II (أبل ٢) واحدًا من ضمن العديد مـن الأمثلة. كان لدى شركة بانتون، والتى استعانت بها أبل لفصل ألوان البلاستيك المستخدم فى الحاوية، أكثر من ألفى درجة لونية للبيج. ويتعجب سكوت قائلًا: "لم يكن أى من هذه الدرجات جيدًا بما يكفى ليُرضى ستيـف، وأراد أن يبتدع لونًا مختلفًا، وكان يجب علىَّ أن أمنعه". وعندما حل موعد تعديل تصميم الحاوية، قضى جوبز أيامًا يعانى ليحدد شكل الاستدارة التى يجب أن تكون عليها الحاوية. يقول سكوت: "لم أكن أهتم بشكل الاستدارة – كل ما هناك أننى كنت أرغب فى أن يتـم تحديدها وحسب". كما كان هناك خلاف آخر حول مقاعد المهندسين؛ حيث أراد سكوت مقاعـد عادية رمادية اللون، أما ستيف فقد أصر على طلبية خاصة لمقاعد بيضاء اللـون تماما. وقد انتهى هذا الخلاف فى النهاية بمواجهـة حاسمة أمام ماركولا لتحديد مـن لديه صلاحية التوقيع على طلب الشراء: جوبز أم سكوت؛ وقد ناصر ماركولا سكوت. أصر جوبز أيضًا على اختلاف أبل فى طريقة تعاملها مع العملاء، وأراد أن يصدر ضمانًا لمـدة عام مع جهـاز Apple II (أبل ٢)، وكان هذا كفيلًا بإصابـة سكوت بالذهول؛ حيث إن الضمان المعتاد كان لمدة تسعين يومًا فقط. ومرة أخرى اندفع جوبز فى البكاء فى أحد اجتماعاتهما لبحث هذا الأمر، ولذا فقد سارا فى باحة انتظار السيارات حتى يهدأ، وقرر جوبز أن يتراجع عن رأيه هذه المرة.

بـدأ وزنياك فى الشعور بالسخط من أسلوب جوبـز، ويصف هذا بقوله: "كان ستيف قاسيًـا فـى التعامل مـع الآخرين، وأردت أن تكـون شركتنا كعائلة، بحيـث نستمتع جميعًا ونتشـارك فى أى شىء نصنعه". لكن جوبز بـدوره كان يشعر بأن وزنياك لن ينضج، وهو يقـول عـن هذا: "لقـد كان صبيانيًا جدًّا. لقد قـام بابتكار نسخة رائعة مـن لغة البيسك، لكنـه لم يشمـر عن ساعديه ويـدون الفاصلة العائمة التى تحتاج إليهـا لغة البيسك، ولذا فقـد انتهى بنا الحال فيما بعد بإبرام اتفاقية مع شركـة مايكروسوفت – لقد كان مشتتًا بشدة".

لكـن حتى هـذه النقطة كانت التعارضـات الشخصية يمكن السيطـرة عليها، وبشكل أساسـى لأن الشركـة كانت تنجـح. أصبح بـن روزن، المحلل الذى شكلـت الدوريات التى كان يصدرهـا آراء عـالم التكنولوجيا، الداعم المتحمس لجهـاز Apple II (أبل ٢). وقد ابتكـر مطور برامج مستقلًا، وهـو أول برنامج للتطبيقات المالية والجـداول الممتدة يعمل علـى الحاسبات الشخصية، وهـو برنامج (VisiCalc)، ولفترة مـن الزمن لم يكن هذا البرنامـج متاحًـا فقـط إلا على أجهـزة Apple II (أبل ٢)، ليحـول الحاسب الشخصى إلى شـىء يمتلك أصحـاب الأعمال والعائلات المـبرر لشرائه، وبـدأت الشركة فى جذب مستثمريـن جـدد مؤثرين. لم يخلف جوبز انطباعًا قويًّا فـى البداية لدى المستثمر الكبير آرثـر روك – الرائد فى مجال تمويل المشروعات الناشئة – عندما أرسله ماركولا للقائه، ويتذكـر روك هذا اللقاء قائلًا: "كان يبدو كما لو أنه قد عاد للتو من زيارة معلمه الروحى فـى الهند، كمـا كانت تنبعث منه رائحة تعبر عن ذلك أيضًا". لكن بعد متابعة روك جهاز Apple II (أبل ٢)، قرر الاستثمار فى الشركة وانضم لمجلس إدارتها.

وقـد تم تسويـق جهاز Apple II (أبل ٢)، بأكثر من طراز، خلال الأعوام الستة عشر التاليـة لهذه الفـترة، برقم مبيعات يقترب مـن ستة ملايين جهاز. ويعتـبر هذا الجهاز، وبدرجـة أكـبر من أى جهاز آخر، هو مـن أطلق صناعة الحاسبـات الشخصية. ويستحق وزنيـاك أن ينسـب إليـه تاريخيًّا الفضل فـى تصميمه المثير للإعجـاب للدائرة الكهربية ومـا يرتبط بها من برمجيـات التشغيل، والتى كانت ضمن مآثر هذا العصر للاختراعات الفرديـة. لكـن جوبز كان الشخص الـذى دمج مبتكرات وزنياك فى حزمـة مفيدة؛ بدءًا مـن مزود الطاقـة الكهربية وحتى حاوية الحاسب. كما أنه أنشـأ أيضًا الشركة التى نمت باستخدام أجهزة وزنياك. وكما قال ريجز ماكينا فيما بعد: "صمم ووز جهازًا رائعًا، لكنه كان سيظـل قابعًا فى متاجر الهوايات حتى اليـوم لولا وجود ستيف جوبز". ومع ذلك فإن أغلـب النـاس تعتبر أن Apple II (أبل ٢) من إبداع وزنيـاك. وهذا سيدفع جوبز للسعى نحو تحقيق خطوة تقدمية أعظم – خطوة يستطيع أن يقول إنها ملكه.

الفصل السابع

كريسان وليزا

هو الذى تعرض للهجر...

منذ أن عاشا معًا فى كوخ فى الصيف بعد تخرج جوبز فى المدرسة الثانوية، ظلت كريسان تدخل حياة جوبز وتخرج منها، وبعد أن عاد جوبز من رحلته إلى الهند فى عام ١٩٧٤ أمضيا وقتًا معًا فى مزرعة روبرت فريدلاند. وتقول كريسان متذكرة: "دعانى ستيف للذهاب إلى هناك، وكنا شبابًا متحررًا وسهل الانقياد. وكانت هناك طاقة غريبة فى المكان تنفذ إلى قلبى".

وعندما عادا إلى لوس ألتوس تغيرت علاقتهما وأصبحت أشبه بالصداقة معظم الوقت؛ فقد كان جوبز يعيش فى منزله ويعمل فى شركة أتارى، أما هى فكانت تمتلك شقة صغيرة وكانت تقضى كثيرًا من الوقت فى مركز كوبون شينو لفلسفة الزن. وفى بداية عام ١٩٧٥ دخلت فى علاقة عاطفية مع صديق مشترك يدعى جريج كالهون. وتقول إليزابيث هولمز عن هذا الأمر: "كانت على علاقة بـ جريج لكنها كانت تعود إلى ستيف بين وقت وآخر. كلنا كنا على هذه الحال – كنا نهجر ونعود، فهذه طبيعة حقبة السبعينيات على أية حال".

كان كالهون فى كلية ريد مع جوبز وفريدلاند وكوتك وإليزابيث. وكما هى الحال مع الآخرين، فقد تأثر بالروحانيات الشرقية وترك كلية ريد ووجد طريقه إلى مزرعة فريدلاند. وهناك انتقل إلى حظيرة دجاج مساحتها ثمانى أقدام فى عشرين قدمًا، حولها إلى بيت صغير من خلال رفعها على طوب خرسانى وبناء غرفة نوم داخلها. وفى ربيع عام ١٩٧٥ انتقلت بريnan للسكن معه، وفى العام التالى قررا القيام برحلة إلى الهند. نصح

جوبـز كالهون بعدم اصطحاب بريـنـان معه زاعمًا أنها ستفسد سعيـه الروحانى، لكنهما ذهبا معًا على أية حال. وتقول كريسان معلقة: "كنت مبهورة بما حدث لـ ستيف فى رحلته إلى الهند وأردت أن أذهب إلى هناك".

كانـت رحلتهما رحلةً جادة، فقد بـدأت فى مارس ١٩٧٦ واستمـرت لمدة عام تقريبًا. وفى مرحلة معينة نفد مال كالهون، لذلك سافر متطفلًا على أصحاب السيارات الخاصة إلى إيـران لتعليم اللغـة الإنجليزية فى طهران. ومكثت كريسان فى الهند، وبعد أن انتهت مدة عمـل كالهون سافرا بطريقة التطفل ليتقابلا فى منتصـف الطريق عند أفغانستان. ومنذ ذلك الحين اختلفت الأمور للغاية.

وبعـد فترة سـاءت علاقتهما، وغـادرا الهند كل علـى حدة. وفى صيـف ١٩٧٧ كانت كريسان قد عادت إلى لوس ألتوس وسكنت لفترة فى خيمة على أرض مركز كوبون شينو. وفـى هـذه الأثناء كان جوبز قد ترك بيت والديه واستأجر مـع دانييل كوتك بيتًا ريفيًّا فى ضاحيـة كوبرتينو مقابـل ٦٠٠ دولار فى الشهر. كان من الغريب رؤيـة اثنين من الهيبيين المستهتريـن يسكنان فى بيت كبير على أرض واسعة، وقـد أطلقا على المنزل اسم "رانشو سابارييـا". يقول جوبز متذكـرًا: "كان المنزل يحتوى على أربع غـرف نوم، وكنا كثيرًا ما نؤجـر إحـدى هذه الغرفـة إلى كل أنواع الأشخاص المجانين، وذات مـرة قمنا بتأجيرها لإحـدى الراقصـات". لم يستطع كوتـك فهم سبب عـدم استئجار جوبز منـزلًا مستقلًا خاصًّـا، إذ كان بمقدوره تحمل نفقته فى ذلك الوقت. ويقـول كوتك مستنتجًا: "أعتقد أن جوبز كان يريد جارًا له".

رغـم أن علاقة كريسان بـ جوبـز كانت متقطعة، فإنها سرعان مـا انتقلت إلى منزله أيضًا. وقد تطلب هذا الأمر إجراء بعض التعديلات المعيشية التى حولت المكان إلى ديكور مسرحيـة كوميدية فرنسية؛ فكان المنزل يتكون من غرفتى نوم كبيرتين، وغرفتين أخريين صغيرتـين. وليس من المثير للدهشة معرفـة أن جوبز كان يستحوذ على أكبر هذه الغرف، وانتقلت كريسان (التى لم تكن مقيمة فعليًّا معه) إلى الغرفة الكبيرة الأخرى. ويعلق كوتك قائـلًا: "كانت الغرفتان المتوسطتـان مناسبتين للأطفال، ولم أرغب فى أى واحدة منهما، لذا انتقلت إلى غرفة المعيشة ونمت على فرش من الفوم". وحولا إحدى الغرف الصغيرة إلى مكان للتأمل مثل العلية التى كانا يستخدمانها إبان دراستهما فى كلية ريد. كان المكان يعـج بمواد تعبئة مصنوعـة من الفوم ومأخوذة من صناديق شركـة أبل (Apple). يقول كوتـك متذكرًا: "كان أطفال الحـى يأتون إلينا وكنا نقذفهـم إلى أعلى لكى يسقطوا على أكـوام الفوم وكان الأمر ممتعًا جدًّا. لكن كريسـان أتت ببعض القطط إلى المنزل وتبولت تلك القطط على الفوم، فاضطررنا إلى التخلص منه".

وجودهمــا فى البيت نفسه أعــاد العلاقة الجسدية بين كريســان وجوبز، وخلال عدة أشهــر، أصبحــت حاملاً. وتقول كريسان معلقةً: "استمــرت علاقتى بـ ستيف بين الوصال والهجــر لمــدى خمس سنــوات قبل أن أصبح حامــلاً. لم نكن نعلم كيف نكــون معًا أو كيف نفترق". وعندما جاء جريج كالهون من كولورادو لزيارتهما فى عام ١٩٧٧ أطلعته كريسان علــى الخبر فقالت: "أنا وستيف عدنا لبعضنــا والآن أنا حامل، لكننا ما زلنا نعود ونفترق أيضًا ولا أعرف ماذا أفعل".

لاحظ كالهون أن ستيف لا يعير الموضوع بالاً، بل إنه حاول إقناع كالهون بالبقاء معهما والعمــل فــى شركة أبل. يقــول كالهون متذكــرًا: "كان ستيف لا يهتم مطلقًــا لموضوع حمل كريســان؛ فقــد كان بإمكانه أن يكــون مهتمًّا بك فى لحظة، وبعد ذلــك يصبح غير مهتمٍّ بالمرة. لقد كان فى شخصيته نوع من البرود العاطفى المخيف".

كان جوبــز عندمــا لا يرغب فــى التعامل مع أمر مزعــج يتجاهله فحســب، كما لو أن بإمكانه أن يمحوه من الوجود، وأحيانًا كان قادرًا على تحريف واقع الآخرين وواقعه أيضًا. وفــى حالة كريسان قام بإخــراج الموضوع من رأسه. وعند مواجهته بــه أنكر معرفته بأنه والــد الجنــين، رغم أنه اعــترف بعلاقتهما الجنسيــة. وقال جوبز لى فيمــا بعد: "لم أكن متأكــدًا مــن أننى والد الجنين، لأننى كنت متأكدًا جدًّا من أننى لست الرجل الوحيد الذى كانــت على علاقة به، كما أننى وهى لم نكن نتواعــد فعلاً عندما حملت. لقد كانت مقيمة فى غرفة فى المنزل فحسب". لم يكن لدى كريسان شك فى أن جوبز هو الوالد، إذ لم تكن على علاقة بـ جريج أو أى رجل غيره فى ذلك الوقت.

هــل كان جوبز يخــدع نفسه، أم كان لا يعلــم أنه الوالد؟ يجيب كوتــك قائلاً: "أعتقد أنــه لم يكــن قادرًا على إدخال هــذه الجزئية فى عقله، أو تقبل فكــرة أنه مسئول". وتتفق إليزابيــث هولمــز معه قائلةً: "لقد فكر فى احتمال كونــه الأب، وفكر فى احتمال كونه ليس ليس كذلك، واختار أن يصدق الاحتمال الأخير. لقد كان لديه خطط أخرى لحياته".

وقد قال جوبز لاحقًا: "لم نتناقش مطلقًا فى فكرة الزواج؛ حيث كنت أعلم أنها ليست الإنســانــة التى أريد أن أتزوجها، وأننا لن نكون سعيدين، وأن هذا الأمر لن يستمر طويلاً. كنــت مؤيــدًا لفكرة الإجهاض، لكنها لم تعلم مــاذا تفعل. لقد فكرت فــى الموضوع بشكل متكرر وقررت عدم الإجهاض، أو لا أعلم إذا ما كانت قد قررت حقا ـ أعتقد أن الوقت هو مــن قرر ذلك نيابــة عنها". أخبرتنى كريسان بأنها اختــارت الاحتفاظ بالجنين، فقالت: "لقــد قال إنه يؤيد فكــرة الإجهاض لكنه لم يجبرنى على ذلك". ومــن المثير للدهشة أنه نظــرًا لخلفيته الاجتماعية كان معارضًــا بشــدة لخيار معين، فتقول كريسان: "لقد عارض بشدة فكرة عرض الطفل للتبنى".

وهنــاك مفارقة مزعجة تتمثل فــى أن جوبز وكريسان كانا فــى الثالثة والعشرين من عمرهمــا، وهو العمر نفسه الذى كان عليــه جوان شيبل وعبد الفتاح جندلى عندما أنجبا

ستيف جوبز. لم يكن جوبز قد اقتفى أثر والديه البيولوجيين بعد، لكن والديه بالتبنى أخبراه ببعض من قصة أبويه الحقيقيين. وقال جوبز فيما بعد: "لم أكن أعلم عن مصادفة التشابه فى العمر آنذاك، لذلك لم تؤثر على نقاشاتى مع كريسان". رفض جوبز فكرة أنه يسير على نهج والده الحقيقى فى جعل رفيقته تحمل وهو فى سن الثالثة والعشرين، لكنه اعترف بأن هذا التشابه الساخر جعله يتوقف للتفكير. وقد علق جوبز على ذلك قائلاً: "عندما اكتشفت أن والدى كان فى الثالثة والعشرين عندما جعل جوان تحمل بى، فكرت واندهشت!".

سرعان ما تدهورت علاقة جوبز وكريسان. ويروى كوتك ذلك فيقول: "لقد بدأت كريسان تعيش دور الضحية وتقول إننى وستيف متفقان على إيذائها". ولم تكن كريسان فى حالة نفسية سليمة، وقد اعترفت بذلك لاحقًا، إذ كانت تكسر الأطباق وترمى الأشياء وتدمر المنزل، وتكتب كلمات بذيئة بالفحم على الجدران. وقالت إن جوبز كان يستفزها بعدم إحساسه؛ وتصفه قائلة: "لقد كان شخصًا مستنيرًا يتميز بقسوة شديدة"، وبذلك وقع كوتك بين شقى رحى الخلاف. وتقول كريسان عنه: "لم يكن دانييل ذا طبع قاسٍ، لكنه تأثر بسلوك ستيف".

جاء روبرت فريدلاند لينقذها. تقول برينان متذكرة: "لقد سمع أننى حامل وطلب منى أن أحضر إلى المزرعة لأضع المولود، فذهبت". كانت إليزابيث هولمز وبعض أصدقاء فريدلاند الآخرين لا يزالون يعيشون هناك، وعثروا على قابلة من أوريجون للمساعدة فى عملية الولادة. وفى ١٧ مايو ١٩٧٨ وضعت كريسان طفلة. وبعد ثلاثة أيام، ذهب جوبز ليكون معهم ويساعدهم فى اختيار اسم للمولودة. وكان من عادات معسكر الهيبيين أن يطلقوا على الأطفال أسماء آسيوية روحانية، لكن جوبز قال إن الطفلة ولدت فى أمريكا ويجب أن تحمل اسمًا مناسبًا، ووافقته برينان على ذلك. وأطلقوا على المولودة اسم ليزا نيكول برينان ولم تعط اسم عائلة جوبز. وبعد ذلك تركهم وعاد إلى عمله فى شركة أبل. وتعلق كريسان قائلة: "لم يرغب فى أن يربطه بى أو بها أى شىء".

انتقلت كريسان وطفلتها ليزا للسكن فى بيت متهالك على سطح منزل فى منيلو بارك. كانت كريسان وطفلتها تعيشان على المساعدات؛ لأنها لم تكن قادرة على رفع قضية للحصول على نفقة للطفلة. وأخيرًا قامت مقاطعة سان ماتيو بمقاضاة جوبز لإثبات أبوته للطفلة ليكون مسئولاً عنها ماليًا. فى البداية قرر جوبز معارضة القضية؛ وأراد محاموه إقناع كوتك بأن يشهد بأنه لم يرهما مطلقا فى فراش واحد، وحاولوا تجميع أدلة لإثبات أن كريسان كانت مرتبطة بأكثر من رجل. وتتذكر كريسان هذا فتقول: "فى لحظة صرخت فى ستيف على الهاتف قائلة: "أنت تعلم أن هذا ليس حقيقيًّا". لقد أراد أن يجرنى إلى المحكمة حاملةً طفلتى الصغيرة، وحاول أن يثبت أن والد هذه الطفلة يمكن أن يكون أى شخص آخر".

بعـد ميلاد ليـزا بعام وافـق جوبز على إجـراء اختبار إثبـات الأبوة. تفاجـأت عائلة كريســان لكـن جوبز علم أن شركة أبـل سرعان ما ستصبح معروفـة للجمهور، ووجد أنه مـن الأفضل تسويـة الموضوع. كان اختبار الحمضـ النووى جديدًا علـى الساحة، وخضع جوبـز لهذا الاختبـار فى جامعة كاليفورنيا فى لوس أنجلوس. وقال ستيف عن هذا الأمر: "سمعـت عن اختبار الحمض النووى، وسعـدت بالقيام به من أجل تسوية الأمور". وكانت النتائـج حاسمة، إذ قال التقريـر إن "نسبة احتمال الأبوة هى ٤١, ٩٤٪" وألزمت محكمة كاليفورنيـا جوبز بدفع مبلغ ٣٨٥ دولارًا شهريًّا نفقة للطفلة، والتوقيع على اتفاقية يعترف فيهـا بأبوته للبنـت، وإعادة مبلـغ ٥٨٥٦ دولارًا للمقاطعـة نظير الإعانـة المالية. ومنحت المحكمة جوبز حقوقًا لزيارة الطفلة لكنه لم يمارسها لمدة طويلة.

رغم ذلك ظل جوبز يلتف حول الحقيقة فى بعض الأحيان؛ إذ يقول آرثر روك متذكرًا: "لقـد أخبرنا أخيرًا كأعضاء مجلس إدارة، لكنه ظـل مصرًّا أن هنـاك احتمالًا كبيرًا بأنه ليسـ الوالد. لقد كان موهومًا"، وقد قال لصحفى يدعى مايكل مورتيز من مجلة *تايم* إنه إذا تم تحليـل الإحصائيات سيتضـح أن "٢٨٪ من الذكور فى الولايـات المتحدة يمكن أن أحدهم هو الأب". لم يكن هذا ادعاء زائفًا فحسب، بل غريب أيضًا. والأسوأ من ذلك أنه عندمـا سمعت كريسان بريـنان بما قاله لاحقًا، اعتقدت بشكل خاطئ أن جوبز كان يزعم أنهـا كانت على علاقة بـ ٢٨٪ مـن رجال الولايات المتحدة. وعلقت قائلة: "لقد كان يحاول تقديمـى فـى صورة الساقطـة أو العاهرة. لقـد وضعنى فى صورة العاهـرة كى لا يتحمل مسئوليته".

وبعـد سنوات ندم جوبز على الطريقة التى تصرف بهـا، وتعد هذه من المرات القليلة فى حياته التى يعترف فيها بأخطائه بهذا الشكل:

> أتمنـى لو أننى قد تعاملت مع الموضوع بطريقة مختلفة. فى ذلك الوقت، لم أكن أتصور نفسى أبًا، ولذلك لم أواجه الأمر. لكن عندما أظهرت نتائج التحليل أنها ابنتى، لم يكن من الصحيح أننـى شككـت فى الأمر. لقد وافقت علـى إعانتها حتى تبلغ سن الثامنـة عشرة، وأعطيت مالاً إلى كريسان أيضًا، ووجدت منزلاً فى بالو ألتو وقمت بإعداده لهما وأسكنتهما فيه دون إيجار. ووجدت والدتها مدارس رائعة لها وكنت أقوم بدفع مصاريفها. لقد حاولت أن أفعل الصواب، لكن لو كان بإمكانى القيام بمثل هذا الأمر مرة أخرى، فسأقوم به على نحو أفضل.

وبعد أن حلت القضية، بدأ جوبز يمضى فى حياته وقد نضج فى بعض الجوانب وليس كلهـا. فقد أقلع عن تناول المخدرات، وقلل من اتباع الحميات النباتية الصارمة، وقلل من الوقت الذى يقضيه فى معتكفات الزن، وبدأ يقص شعره على أحدث الصيحات، ويشترى بـزات وقمصانًـا فخمة من محل ملابسـ رجالية فى سان فرانسيسكو مـن متجر ويلكس

باشفــورد. وارتبــط بعلاقة جدية مع إحــدى موظفات ريجز ماكينا، وكانــت امرأة جميلة بولونية تدعى باربرا يازينسكى.

وكانــت هنــاك نزعة طفولية متمردة ما زالت ملازمة لـ ستيــف. فقد كان، هو وباربرا وكوتــك، يحبــون الذهــاب للسباحة فــى بحيرة فليت علــى حافة طريــق ٢٨٠ بالقرب من ستانفــورد، واشــترى موتوسيكل بى إم دبليــو R60/2 طراز موديــل ١٩٦٦ وزينه بشرائط برتقاليــة تتــدلى من المقــود. وكان لا يزال فظ السلــوك، ويحط من قدر النــادلات ويعيد الطعــام مرات كثيرة زاعمًا أنــه فاسد. أما أولى لمساته فى حياتــه المنزلية فكانت تكشف عــن عادات غريبة؛ فقد اشــترى منزلاً على تلال لوس جاتوس وزينه برسومات ماكسفيلد باريشــ وماكينة بــراون لعمل القهوة، وسكاكين هينكلز. وعندمــا حان موعد اختيار أثاث المنزل، بقى المنزل خاليًا من الأثاث تقريبًا نظرًا لهوسه الشديد؛ فظل المنزل بلا أسرَّة أو كراســ أو أرائك. وكانت غرفة النوم تحتوى علــى مرتبة فى المنتصف، واكتست الحيطان ببراويــز لصور أينشتايــن ومهراجا جى، وكان هنــاك كمبيوتــر Apple II (أبل ٢) على الأرضية.

الفصل الثامن

زيروكس وليزا

واجهات المستخدم الرسومية

مولود جديد

بعد ابتكار جهاز Apple II (أبل ٢) انتقلت الشركة من جراج جوبز إلى آفاق الصناعة الجديدة، وارتفعت المبيعات بشكل هائل من ٢٥٠٠ جهاز في عام ١٩٧٧ إلى ٢١٠٠٠٠ جهاز في عام ١٩٨١. لكن جوبز لم يقنع بذلك؛ فقد علم أن جهاز Apple II (أبل ٢) لن يبقى ناجحًا إلى الأبد. ورغم أنه شارك فى إعداد الجهاز بتزويده بأسلاك الطاقة وصندوق الحاسوب، فسيظل دائمًا فى نظر الناس رائعة وزنياك – لقد كان فى حاجة إلى ابتكار جهاز خاص به، والأكثر من ذلك أنه أراد منتجًا يحدث فارقًا فى العالم.

فى البداية تمنى أن يلعب Apple III (أبل ٣) هذا الدور، حيث إنه سيكون ذا ذاكرة أكبر وشاشة ستعرض ثمانين حرفًا ورمزًا بدلاً من أربعين، وستظهر فيه الحروف فى الحالة الكبيرة والصغيرة. وفى غمرة شغفه بالتصميم الصناعى، قام جوبز بتقليل حجم وشكل حاوية الحاسب ورفض أن يقوم أى شخص بتغييره، وفى الوقت نفسه قامت لجنة المهندسين بإضافة مكونات إضافية إلى اللوحات الإلكترونية. ونتيجة لذلك أصبحت اللوحات الإلكترونية مكتظة وكانت الموصلات ضعيفة وتتعطل كثيرًا. وعندما بدأ طرح جهاز Apple III (أبل ٣) للبيع فى مايو ١٩٨٠، لم يلق نجاحًا وترحيبًا من الناس، ولخص المهندس راندى ويجينتون السبب قائلاً: "جهاز Apple III (أبل ٣) جاء مثل طفل غير

شرعى فـى حفل صاخب، وبعد أن أفاق الجميع، ووجدوا هذا الطفل غير الشرعى أمامهم قال كل واحد منهم: "ليس طفلى".

نـأى جوبز بنفسه عن جهاز Apple III (أبـل ٣)وكان يبحث عن طرق لتقديم شىء مختلف اختلافًا جذريًّا. فى البداية، فكر فى فكرة شاشات تعمل عن طريق اللمس، لكن وجـد نفســه محبطًا. وفى أحد العروض التقديمية المتعلقة بالتكنولوجيـا وصل متأخرًا، وتصـرف بعصبيـة لبعض الوقت وفجـأة قاطع المهندسـين فى منتصـف العرض قائلاً بوقاحة: "شكـرًا"، فاختلط عليهم الأمر فسألوه: "هل تريد أن نغادر؟" فقال جوبز نعم، ثم وبخ زملاءه على تضييع وقته.

وبعـد ذلـك قام جوبز بتعيـين اثنين من المهندسين مـن شركة إتش بـى لصنع حاسب جديد تمامًا، واختار جوبز اسمًا عجيبًا للكمبيوتر قد يدهش أكثر الأطباء النفسيين حنكة، لقـد أسماه Lisa (ليزا). تمت تسميـة حاسبات أخرى على أسماء بنات المهندسين اللذين قامـا بتصميمهـا، لكن ليـزا كان اسم بنت جوبـز التى هجرها ولم يعـترف بالكامل بأنها ابنته. يقول أندريا كانينجهام – الذى عمل مع ريجز ماكينا فى العلاقات العامة والدعاية للمشـروع: "ربمـا فعل جوبز ذلـك إحساسًا منه بالذنـب. وكان علينا الإتيـان بجملة تمثل حروفهـا الأولى اسـم الجهاز كى ندعى أن الحاسوب ليس علـى اسم الطفلة ليزا". وكانت الجملـة التى توصلوا لها هــى local integrated systems architecture ومعناها "بنية الأنظمة المحلية المتكاملة". رغم أن الجملة ليست ذات معنى مقنع، لكنها أصبحت التفسير الرسمـى للاسم. وبـين أوساط المهندسين كان يشار إلى تفسير اسـم Lisa (ليزا) بجملة Lisa: invented stupid acronym (وتعنى ليزا: اختصار مصطنع غبى). وبعد سنوات عندما سألت جوبز عن الاسم اعترف ببساطة قائلاً: "من الواضح أنه اسم ابنتى".

كان حاسـب Lisa (ليزا) عبارة عن جهـاز كلفته ٢٠٠٠ دولار ومزود بمعالج دقيق ١٦ بـت بـدلًا من المعالج الـ ٨ بـت المستخدم فى Apple II (أبل ٢). وبـدون عبقرية وزنياك الـذى كان يعمل بهدوء على تحسين Apple II (أبل ٢) بدأ المهندسون فى تصنيع حاسب صريـح التصميـم بشاشة عرض نصوص تقليدية، وغير قادر على جعـل المعالج الدقيق القـوى يقوم بالكثير من المهام المثيرة. وبدأ صبر جوبـز ينفد ويقول إن الحاسوب سيكون مملاً.

وكان هناك مبرمج يضفى قدرًا من الحيوية على المشروع، وكان يدعى بيل أتكينسون. كان طالبًـا يحضر الدكتوراه فى العلوم العصبيــة، وكان قد جرب أنواعًا كثيرة من حبوب الهلوســة. وعندمـا طلب منــه المجىء للعمل فى شركـة أبل رفض، لكن عندمـا أرسلت له شركـة أبل تذكرة طيران غير مستردة القيمة، قرر أن يستخدمها وأن يعطى جوبز فرصة لإقناعه. استغرق جوبز فى إقناعه ثلاث ساعات، وفى نهاية هذه المدة قال له: "إننا نبتكر

المستقبل. تخيل أنك راكب مقدمة موجة فى البحر، واستشعر كم هو مبهج هذا الإحساس. ثم تخيل نفسك تسبح بصعوبة فى نهاية هذه الموجة؛ ستجد أنك لا تشعر مطلقًا بمثل تلك البهجة. تعال إلى هنا وأحدث تغييرًا فى العالم". وهذا ما فعله أتكينسون.

كان أتكينسون أشعث الشعر، متدلى الشارب، وهذا لم يخف الحيوية الموجودة فى وجهه، وكان لديه بعض من عبقرية وزنياك وأيضًا قدر من شغف جوبز بالمنتجات الرائعة. كانت أولى مهامه تطوير برنامج لتعقب محفظة الأوراق المالية من خلال الاتصال التلقائى بخدمات بورصة داو جونز لمعرفة أسعار الأسهم المتداولة ثم إنهاء الاتصال. عن هذا يقول أتكينسون: "كان يجب أن أقوم بتطوير هذا البرنامج بسرعة، لأنه كان هناك إعلان فى مجلة عن حاسب أبل ٢ يظهر زوجًا جالسًا عند طاولة المطبخ ينظر إلى شاشة حاسب أبل التى يظهر عليها صور أسعار الأسهم، وتنظر إليه زوجته وهى مبتسمة، لكن هذا البرنامج لم يكن موجودًا، لذا كان يجب أن أقوم بتطويره". وبعد ذلك، قام بتطوير نسخة من Pascal (باسكال) وهى لغة برمجة عالية المستوى، من أجل حاسب Apple II (أبل ٢). كان جوبز قد عارض تلك الفكرة؛ فقد كان يرى أن لغة البيسك هى كل ما يحتاج إليه حاسب Apple II (أبل ٢)، وقال لـ أتكينسون: "نظرًا لأنك متحمس جدًّا لها، سأمنحك ستة أيام لتثبت لى أنى مخطئ". وأثبت أتكينسون ذلك، واحترمه جوبز منذ ذلك الحين.

وفى خريف عام ١٩٧٩، كانت شركة أبل تقوم بتطوير ثلاثة حاسبات لتكون خلفًا لحاسب Apple II (أبل ٢). وتمثلت هذه الحاسبات فى حاسب Apple III (أبل ٣) الذى كان مصيره الفشل؛ وكان هناك مشروع حاسب Lisa (ليزا) الذى بدأ يصيب جوبز بالإحباط. وكان بعيدًا عن علم جوبز، على الأقل فى ذلك الوقت، مشروع تجريبى صغير لتطوير جهاز منخفض التكلفة، وكان يقوم بتطويره موظف متحمس اسمه جيف راسكين، وهو أستاذ سابق قام بالتدريس لـ بيل أتكينسون. وكان هدف راسكين يتمثل فى صنع "حاسب للعامة" يكون مثل الجهاز المنزلى، فيكون وحدة مستقلة بها حاسب ولوحة مفاتيح وشاشة وبرنامج معًا، ويكون لها واجهة رسومية. وحاول أن يثير اهتمام زملائه فى شركة أبل بمركز أبحاث عصرى يوجد فى بالو ألتو، وكان هذا المركز يولد مثل هذه الأفكار.

زيروكس بارك

مركز أبحاث بالو ألتو التابع لمؤسسة زيروكس، ويعرف أيضًا باسم زيروكس بارك، تم إنشاؤه فى عام ١٩٧٠ لخلق مجال لتوليد الأفكار الرقمية. كان مقر الشركة معزولًا؛ إذ كان يبعد ثلاثة آلاف ميل عن كونكتيكت حيث يوجد مقر مؤسسة زيروكس وضغوطها التجارية – وهو الأمر الذى كان له مزاياه وعيوبه. وكان من بين القادة الحالمين فى هذه الشركة العالم آلان كاى الذى يؤمن بشعارين رائعين اقتنع بهما جوبز وهما: "أفضل

طريقة للتنبؤ بالمستقبل هى اختراعه" و"الأشخاص المتأكدون من تطبيقاتهم عليهم صناعة المكونات الصلبة لحاسبهم"، وقدم كاى رؤية حاسب شخصى صغير أسماه Dynabook (دينابوك) يسهل على الأطفال استخدامه، ومن ثم بدأ مهندسو شركة أبحاث Xerox PARC (زيروكس بارك) فى تطوير رسومات سهلة الاستخدام لتحل محل خطوط الأوامر وأوامر نظام تشغيل Dos (دوس) التى تجعل شاشات الحاسوب صعبة. وقد وصفوا الفكرة العامة بمصطلح سطح المكتب؛ حيث سيكون على الشاشة الكثير من المستندات والمجلدات ويمكنك استخدام الفأرة للإشارة إلى ما تريد والنقر على المستند أو المجلد الذى تريد استخدامه.

وقد تم دعم واجهة المستخدم الرسومية تلك – المعروفة اختصارًا باسم GUI – بمفهوم آخر ابتكرته زيروكس بارك، وهذا المفهوم هو "التصوير النقطى"، وفى ذلك الوقت كانت الحاسبات قائمة على نظام الرموز، فكنت تكتب حرفًا أو رمزًا على لوحة المفاتيح ويظهر الحاسب هذا الحرف أو الرمز على الشاشة عادةً بخط أخضر فسفورى متوهج على خلفية قاتمة. ونظرًا لأنه كان هناك عدد محدود من الحروف والأرقام والرموز لم تتطلب كتابة هذه الحروف والرموز معالجًا قويًّا أو الكثير من الأكواد. لكن فى نظام التصوير النقطى، تكون كل بيكسل (نقطة ضوئية) على الشاشة محكومة بوحدة "بت" فى ذاكرة الحاسب. ولإظهار أى شىء على الحاسب، كالحروف مثلاً، يجب أن يأمر الحاسب كل بيكسل بأن تضىء أو تنطفئ، أو أن تظهر بلون معين فى حالة إظهار الألوان. ويستهلك هذا الأمر قدرًا هائلًا من طاقة الحاسب، لكنه يسمح بعرض رسوميات وخطوط وشاشة رائعة.

وقد أصبح التصوير النقطى والواجهات الرسومية من سمات حاسبات زيروكس بارك الأولية، ومن أمثلة تلك الحاسبات حاسب Alto (ألتو) ولغة برمجته كائنية التوجه المسماة Smalltalk (سمول توك). وجد جيف راسكين أن هذه السمات ستكون مستقبل الحاسبات، لذا بدأ يحث جوبز وبقية زملائه فى شركة أبل على الذهاب لتفقد شركة أبحاث زيروكس بارك.

كانت هناك مشكلة واحدة بخصوص راسكين: كان جوبز يعتبره مهندسًا نظريًّا لا يحتمل، أو بمصطلحات جوبز الدقيقة "أحمق فاشلاً". لذلك طلب راسكين من صديقه أتكينسون – الذى يصنفه جوبز على أنه أحمق عبقرى – أن يقنع جوبز بمعرفة ما يدور فى شركة زيروكس بارك. لكن ما لم يعلمه أتكينسون هو أن جوبز كان يعد لصفقة أكثر تعقيدًا؛ فقد كانت إدارة الاستثمار فى زيروكس ترغب فى أن تساهم فى الجولة الثانية من تمويل شركة أبل خلال صيف ١٩٧٩. ولذلك عرض جوبز عليهم عرضًا فقال: "سأسمح لكم باستثمار مليون دولار فى شركة أبل إذا كشفتم ما تطورونه فى زيروكس بارك". وقد

قبلت شركة زيروكس العرض، ووافقت على إطلاع شركة أبل على أحدث ما توصلت إليه من تكنولوجيا وفى المقابل ستقوم بشراء ١٠٠,٠٠٠ سهم بسعر ١٠ دولارات للسهم.

وبعد أن طرحت أسهم شركة أبل للاكتتاب العام بعد مرور سنة، أصبحت أسهم شركة زيروكس التى كانت بقيمة مليون دولار تقدر بنحو ١٧,٦ مليون دولار. لكن شركة أبل استفادت بشكل أفضل من الصفقة؛ فقد ذهب جوبز وزملاؤه للاطلاع على تكنولوجيا زيروكس بارك، وكان هذا فى عام ١٩٧٩، وعندما أدرك جوبز أنهم لم يطلعوه على كل ما يكفيه طلب أن يحصل على التوضيح الكامل فى الأيام التالية. وكان لارى تيسلر أحد علماء زيروكس قد طلب منه مرافقة جوبز للشرح له، وكان سعيدًا لإطلاعه على العمل الذى لم يقدره رؤساؤه السابقون، أما المرافقة الأخرى فكانت أديلى جولدبيرج، والتى كانت غاضبة من قبول شركتها الإعلان عن إنجازاتها الرائعة. وتقول جولدبيرج معلقة: "لقد كان تصرفًا غبيًّا بشكل لا يصدق، وكان أمرًا جنونيًّا، وقد حاربت من أجل منع إطلاع جوبز على الكثير من المعلومات".

سيطرت جولدبيرج على الموقف فى أول لقاء تعريفى، وتم إرشاد جوبز وراسكين وجون كوتش قائد فريق حاسب Lisa (ليزا) إلى القاعة الأساسية التى يوجد بها مركز أبحاث زيروكس ألتو. تقول جولدبيرج: "لقد كان عرضًا محكمًا لبعض التطبيقات، وعرضنا بصفة أساسية برنامج معالج الكلمات"، بيد أن جوبز لم يكتف بذلك، بل اتصل بالمسئولين فى شركة زيروكس وطلب عرض المزيد.

لذلك تمت دعوته مرة أخرى بعد عدة أيام، وفى هذه المرة أحضر معه فريقًا أكبر يضم بيل أتكينسون وبروس هورن ومبرمجًا بشركة أبل كان يعمل فى زيروكس بارك من قبل، وكان كل منهم يعلم جيدًا ما يبحث عنه. تقول جولدبيرج: "عندما وصلت إلى العمل، كانت هناك جلبة كثيرة، وقيل لى إن جوبز ومبرمجيه فى حجرة المؤتمرات". كان أحد مهندسيها يحاول إمتاعهم بعرض مزيد من سمات برنامج معالج الكلمات، لكن صبر جوبز نفد وصاح قائلاً: "لنوقف هذا الهراء!" واستمر فى الصياح، فتشاور موظفو شركة زيروكس سرًّا وقرروا إطلاعه على بعض من أسرارهم، لكن ببطء. ولقد اتفقوا على أن يطلعهم تيسلر على لغة البرمجة Smalltalk (سمول توك) على أن يطلعهم فقط على ما يعرف بالنسخة "العلنية". وقال قائد الفريق لجولدبيرج: "سوف تذهل جوبز ولن يعرف مطلقًا أنه لم يطلع على المعلومات السرية".

لكنهم كانوا مخطئين؛ فقد قرأ أتكينسون والآخرون بعض الأوراق التى نشرتها زيروكس بارك، ومن ثم علموا أنهم لا يعطونهم الوصف الكامل، فاتصل جوبز برئيس إدارة الاستثمار فى شركة زيروكس واشتكى له، وعلى الفور جاء اتصال من المسئولين فى المؤسسة فى كونكتيكت يأمرون بإطلاع جوبز وفريقه على كل شىء. واستشاطت جولدبيرج غضبًا.

وعندمـا عرض لهم تيسلر فـى النهاية ما كان خفيًا عنهم فعـلاً ، أصابت الدهشة فريق شركـة أبـل، وأخذ أتكينسـون يحملق إلى الشاشـة واقترب كى يفحص كل بيكسل عن كثب لدرجـة أن تيسلـر كان يحس بأنفاسـه فى رقبته. هب جوبـز واقفًا وأخذ يلـوح بذراعيه فى مـرح. ويتذكر تيسلـر الموقف فيقول: "لقد كان يقفز كثيرًا، ولا أعلـم كيف استطاع مشاهدة معظم العرض، لكنه شاهده بالفعل لأنه كان يطرح الأسئلة. لقد كان يستفسر عن كل خطوة أعرضهـا لهـم". استمر جوبز فى قـول إنه لا يستطيع أن يصـدق أن زيروكس لم تسوق لهذه التكنولوجيـا ، فصاح قائلاً: "إنكم نائمون على منجم ذهب. لا أصدق أن زيروكس لم تستفد من ذلك".

أظهـر عرض Smalltalk (سمول توك) ثلاث سمات مبهرة: أولى هذه السمات كانت كيفيـة ربط الحاسبات عن طريق شبكة، والثانية كيفية عمل البرمجة كائنية التوجه. لكن جوبـز وفريقه أبدوا اهتمامًا قليلاً بالسمتـين الأولى والثانية لأنهم كانوا منبهرين بالسمة الثالثـة المتمثلة فى الواجهة الرسومية التى كانـت ممكنة بسبب شاشة التصوير النقطى. ويقـول جوبز متذكرًا: "لقد شعرت بـأن غشاوة قد أزيلت عن عينى، وأصبح بإمكانى رؤية كيف سيكون مستقبل الحاسبات".

بعـد انتهـاء اجتماع زيروكـس بارك، قـاد جوبز السيـارة ليوصل بيـل أتكينسون إلى مكتـب شركة أبـل فى كوبرتينو. لقـد كان يقود مسرعًـا ، تمامًا مثلمـا كان عقله ولسانه. فقـد كان يصيح مؤكـدًا على كل كلمة قائلًا : "هـذا هو! لابد أن نفعـل مثلهم!" لقد كانت هـذه هـى الطفرة التى يبحث عنها، وهى إيصال الحاسبـات إلى الناس من خلال الجمع بـين تصميم مبهج ممكـن الحصول عليه ماديًا مثل المنازل المصممـة على طراز إيكلار، وسهولة الاستخدام كأى أداة من أدوات المطبخ.

سأل جوبز: "كم من الوقت يلزمنا لتنفيذ ذلك؟".

فأجاب أتكينسون: "لست متأكدًا — ربما ستة أشهر". كان هذا تقييمًا متفائلًا إلى حد كبير، لكنه كان محفزًا أيضًا.

"الفنانون العظماء يسرقون"

أحيانًـا توصـف غارة أبل علـى شركة زيروكس بـارك بأنها أكبر سرقـة حدثت فى تاريخ الصناعـة. وفى كثير من الأوقات يتبنى جوبز هذا الـرأى بكل فخر فيقول: "قال بيكاسو: "الفنانـون الجيـدون يقتبسـون، والفنانـون العظماء يسرقـون"، ونحن لم نشعـر مطلقًا بالخجل من سرقة الأفكار الرائعة".

وهنـاك تقييـم آخر تبناه جوبز فى بعض الأحيان يقضى بأن الأمر ليس سرقة من أبل بقدر ما هو حماقة من زيروكس. ويقول جوبز منتقدًا إدارة زيروكس: "لقد كانوا يحاولون التقليـد وحسب، ولم تكن لديهم أدنى فكرة عـن إمكانيات ومستقبل الحاسوب. لقد كانوا الجانب الخاسر خلال أكبر الانتصارات فى صناعة الحاسبات؛ فقد كان بإمكان زيروكس امتلاك صناعة الحاسبات بالكامل".

إن كلا التفسيريـن يحمل الكثير من الحقيقة، لكن هناك تفسيرًا أكثر من ذلك. فقد قـال الشاعر تى إس إيليوت إن هناك ظلاً بين التصور والخلق. وفى سجلات الإبداع نجد أن الأفكار جزء فقط من المعادلة، وأن التنفيذ يساويها فى الأهمية.

لقد قام جوبز ومهندسوه بتحسين أفكار الواجهة الرسومية التى رأوها فى زيروكس بـارك، ثم تمكنوا من تنفيذهـا بطريقة لم تكن زيروكس لتقوم بهـا. على سبيل المثال، كانت الفأرة التى صممتها زيروكس معقدة وتحتوى على ثلاثة أزرار وكان سعر الواحدة ٣٠٠ دولار وكانـت لا تـدور بشـكل سلس. وبعد أيـام من زيارة جوبـز الثانية إلى شركة زيروكـس بارك ذهب إلى شركة تصميم صناعى محلية اسمها IDEO (إيدو) وأخبر أحـد مؤسسيها، ويدعى دين هوفى، بأنه يريد نموذجًا لفـأرة أحادية الزر تبلغ تكلفتها ١٥ دولارًا، وأنـه "يريـد أن يكون قادرًا علـى استخدامها على سطـح الفورمايكا وعلى بنطلونه الجينز الأزرق" – وقد فعل هوفى ما طلب منه.

لم تكن التحسينات على التفاصيل فقط بل شملت التصور ككل؛ فالفأرة التى صممتها زيروكـس بارك لم يكـن باستطاعتها سحب نافذة إلى أرجـاء الشاشة، لكن مهندسى أبل قامـوا بتصميم واجهة تمكن من سحب النوافـذ والملفات، بل وإسقاطها أيضًا فى حافظة ملفـات. كان نظام زيروكس يتطلب اختيار أمر من أجل القيام بأى شىء، بداية من إعادة ضبط حجم النافذة إلى تغيير الامتداد الذى يحدد مكان الملف. وقد حول نظام أبل مفهوم سطـح المكتب إلى واقع افتراضى يمكنك مباشرة من لمس واستخدام وسحب وتغيير مكان أى شـىء. وقد عمـل مهندسو أبل بالتزامن مع مصمميهـا، وكان جوبز يحثهم يوميًّا على تجسيـم مفهوم سطح المكتب من خـلال إضافة أيقونات مبهجة، وقوائم تنسدل من أسفل شريـط أعلـى كل نافـذة، بالإضافة إلى إمكانيـة فتح الملفات والمجلدات مـن خلال النقر المزدوج.

الأمر ليس أن المسئولين فى شركة زيروكس تجاهلوا ما توصل إليه علماؤهم فى شركة زيروكـس بارك، بل فى الحقيقة لقد حاولوا فعلاً الاستفادة منه، وفى هذه الأثناء أظهروا تفسـيرًا لم يجعل التنفيذ الجيـد على قدر أهمية الأفكار نفسها. فى عام ١٩٨١ قبل ظهور حاسب Lisa (ليزا) أو Mackintosh (ماكنتوش) قدموا حاسب Xerox Star زيروكس ستار، وهو جهاز كان يحتوى على كل ما صمموه من واجهة المستخدم الرسومية والفأرة

وشاشة تصوير نقطى ونوافذ وسطح مكتب. لكنه كان بطيئًا (إذ كان يستغرق حفظ ملف كبير عدة دقائق)، وكانت تكلفته (١٦٥٩٥ دولارًا فى متاجر التجزئة)، وكان هذا الجهاز يستهدف بصورة أساسية سوق المكاتب المتصلة بالشبكات. وقد فشل الجهاز فى الأسواق؛ إذ بيعت منه ثلاثين ألف وحدة فقط.

ذهب جوبز وفريقه إلى أحد متاجر زيروكس لرؤية جهاز ستار بمجرد طرحه فى السوق، لكن جوبز وجده عديم القيمة وقال لزملائه إنهم لن يقدموا على دفع أموالهم لشراء هذا الجهاز. ويعلق جوبز قائلاً: "شعرنا بقدر كبير من الارتياح لمعرفة أنهم لم يصمموه بشكل صحيح، وأن بإمكاننا تصنيعه بشكل ناجح وبسعر أقل". وبعد عدة أسابيع اتصل جوبز بأحد مصممى المكونات الصلبة بفريق مصممى حاسب زيروكس ستار ويدعى بوب بيلفيل وقال له:"كل ما فعلته طوال حياتك يتسم بالتخلف، لذا لم لا تأت وتعمل لدىَّ؟" – وقد فعلها بيلفيل، وكذلك لارى تيسلر.

وفى حماس، بدأ جوبز يتولى مسئولية الإدارة اليومية لمشروع حاسب ليزا الذى كان يديره جون كوتش، المهندس السابق بشركة إتش بى، وكان يتجاهل كوتش ويتعامل مباشرة مع أتكينسون وتيسلر من أجل تنفيذ أفكاره لاسيما فكرة تصميم الواجهة الرسومية لحاسب Lisa (ليزا). وعن هذا الأمر يقول تيسلر: "كان يتصل بى طوال الوقت، فى الساعة الثانية أو الخامسة صباحًا. لقد أحببت ذلك، لكن هذا الأمر كان يضايق رؤسائى فى إدارة مشروع ليزا". وطُلب من جوبز الكف عن التواصل مع المرؤوسين، فامتنع فعلاً لفترة لكنها ليست طويلة.

وقد حدث خلاف مهم عندما قرر أتكينسون أن تكون خلفية الشاشة بيضاء وليست قاتمة، وبهذه الطريقة تتحقق سمة يريدها أتكينسون وجوبز أطلقا عليها "ما تراه هو ما تحصل عليه"؛ ويعنى أن ما تراه على الشاشة هو ما ستحصل عليه عندما تقوم بطباعته. ويتذكر أتكينسون ذلك قائلاً: "زمجر أعضاء فريق المكونات الصلبة بغضب شديد، وقالوا إن هذا سيجبرهم على استخدام فسفور أقل ثباتًا، وقد يشع بقدر أكبر". لذلك طلب أتكينسون مساعدة جوبز الذى وقف فى صفه. وتذمر أعضاء فريق المكونات الصلبة ثم غادروا وفكروا فى الأمر. يقول أتكينسون: "لم يكن ستيف مهندسًا لكنه كان ماهرًا جدًّا فى تقييم إجابات الآخرين؛ إذ كان بإمكانه معرفة إذا ما كان المهندسون يتخذون موقفًا دفاعيًّا أم أنهم غير واثقين من أنفسهم".

من إنجازات أتكينسون المبهرة (التى اعتدناها الآن، ونادرًا ما نندهش منها) إمكانية تداخل النوافذ على الشاشة بحيث تأتى النافذة "العلوية" فوق النوافذ "السفلية". وقد قام أتكينسون بإضافة إمكانية تحريك النوافذ على الشاشة تمامًا مثل خلط الأوراق على المكتب، مع إمكانية أن تكون النوافذ السفلية ظاهرة أو مخفية أثناء تحريك النوافذ

العلوية. وبالطبع على شاشة الحاسب لا توجد طبقات نقاط ضوئية (بيكسل) تحت النقاط الضوئية التى تراها، ومن ثم فليس هناك نوافذ فعلية قابعة تحت النوافذ الظاهرة فى الأعلى. وصنع تأثير تداخل النوافذ يستلزم شفرة معقدة تتضمن ما يطلق عليه Regions (مناطق). أخذ أتكينسون على عاتقه تنفيذ هذه الخدعة لأنه ظن أنه رآها أثناء زيارته شركة أبحاث زيروكس بارك. لكن فى حقيقة الأمر لم يقم الباحثون فى الشركة بتنفيذ هذه الخدعة من قبل، وأخبروه فيما بعد بأنهم اندهشوا من قيامه بذلك. يقول أتكينسون معلقًا: "أفهم القدرة التمكينية التى تمنحها السذاجة. لقد تمكنت من إنجاز الأمر لأننى لم أعلم أنه لا يمكن إنجازه". وقد أرهق أتكينسون نفسه فى العمل فى ذات صباح وقاد سيارته الكورفيت وهو مشوش الذهن فاصطدم بشاحنة متوقفة وكاد أن يقتل نفسه. وعلى الفور ذهب جوبز إلى المستشفى ليرى أتكينسون، وقال له بعد أن استعاد وعيه: "كنا قلقين جدًّا عليك"، فابتسم أتكينسون وهو يشعر بالألم وقال: "لا تقلق، ما زلت أتذكر المناطق".

كان جوبز مولعًا بالتحريك المتدرج، وكان يرى أن المستندات يجب ألا تتحرك بشكل مفاجئ، بل يجب أن تتدفق. ويقول أتكينسون عن جوبز: "كان مصرًّا على أن يكون كل شىء على الشاشة مريحًا للمستخدم". وقد أرادوا أيضًا فأرة يمكنها تحريك المؤشر فى أى اتجاه وليس فقط إلى أعلى وإلى أسفل أو إلى اليمين وإلى اليسار؛ وتطلب هذا الأمر استخدام كرة بدلاً من العجلتين المعتادتين، وأخبر أحد المهندسين أتكينسون بأنه لا يمكن تصميم هذه الفأرة من الناحية التجارية. وبعد أن اشتكى أتكينسون إلى جوبز أثناء تناول العشاء وصل إلى العمل فى اليوم التالى واكتشف أن جوبز طرد ذلك المهندس. وعندما قابل أتكينسون المهندس الجديد كانت أولى كلمات هذا المهندس: "أستطيع تصميم هذه الفأرة".

أصبح أتكينسون وجوبز صديقين مقربين لفترة، وكانا يتناولان الطعام معًا فى مطعم جود إيرث فى معظم الليالى. بيد أن جون كوتش وغيره من المهندسين المحترفين فى فريق ليزا – وكثير منهم محافظون وكانوا يعملون فى إتش بى – رفضوا تدخل جوبز واستشاطوا غضبًا من إهاناته المتكررة. وكان هناك أيضًا تضارب فى الرؤى، حيث أراد جوبز تصميم حاسب VolksLisa (فولكس ليزا) وهو حاسب للأفراد بسيط ورخيص الثمن، ويقول جوبز عن ذلك الأمر: "كان هناك صراع بين أمثالى من الأشخاص الذين يريدون آلة بسيطة، وبين المنتسبين إلى إتش بى أمثال كوتش الذين كانوا يستهدفون سوق المؤسسات".

قرر مايك سكوت ومايك ماركولا إدخال نوع من النظام على شركة أبل، وزاد غضبهما من أسلوب جوبز وتدخله فى عملهما؛ لذلك قاما فى سبتمبر من عام ١٩٨٠ بالتخطيط

سـرًا لإعـادة هيكلة أبـل، وأصبح كوتش مديـرًا أوحد لإدارة خط إنتاج ليـزا. وفقد جوبز السيطـرة على الحاسب الذى أسماه على اسـم ابنته. كما حرم أيضًا من منصبه كرئيس إدارة البحث والتطوير، وأصبح رئيس إدارة غير تنفيذى، وسمح له هذا المنصب بأن يظل المتحدث الرسمى لشركة أبل، لكنه لم تعد لديه سيطرة على العمليات التشغيلية. وقد شعر بالحـزن لهـذه الإجراءات، فقال: "حزنت وشعرت بأن ماركـولا تخلى عنى. لقد شعر، هو وسكوتى، بأننى غير جدير بقيادة خط إنتاج ليزا. وقد حزنت كثيرًا بسبب هذا القرار".

الفصل التاسع

طرح الشركة للاكتتاب العام

رجل الثروة والشهرة

خيارات الأسهم

انضـم مايـك ماركـولا إلى جوبـز ووزنيـاك ليحـول شراكتهمـا قليلـة الخـبرة إلى شركـة أبـل للحاسبات وفى يناير عـام ١٩٧٧، قامـوا بتقدير القيمـة السوقية للشركة بـ ٣٠٩,٥ دولار. وفى أقل من أربع سنوات، قرروا أنه حان الوقت لطرح الشركة للاكتتاب العـام. ولقـد صارت شركة أبل أكـثر شركة تتلقى طلبات بشـراء أسهمها عند طرحها للاكتتاب العام منذ طرح شركة فورد موتورز للاكتتاب العام سنة ١٩٥٦. وبحلول نهاية ديسمـبر عام ١٩٨٠، كانت قيمة شركة أبل السوقيـة قد بلغت ١,٧٩ مليار دولار. أجل، *مليار*. فى عملية كانت كفيلة بجعل ثلاثمائة شخص مليونيرات.

لم يكـن دانييـل كوتك واحـدًا منهم، بل كان رفيـق جوبز فى الكلية، وفـى رحلته إلى الهنـد وبمزرعة أول وان فارم وفى البيت الذى شـارك فى استئجاره حين كان يمر بأزمة كريسـان بريـنـان. لقد انضـم إلى شركة أبل حـين كان مقرها فى مـرآب جوبز، وواصل العمـل فيهـا باعتبـاره موظفًا يتلقى أجـره بالساعة. غـير أنه لم يكن فـى مستوى يؤهله لامتلاك حصة من الأسهم التى تُمنح لموظفى الشركة قبل طرحها للاكتتاب العام. يقول كوتـك: "كنت أثق تمام الثقة فى ستيـف، وافترضت أنه سيعتنى بى مثلما كنت أنا أعتنى بـه، ولذا لم أضغط عليه فى هذا الموضـوع". كان السبب المعلن بصورة رسمية وراء عدم

إعطائــه حصة من الأسهم هو أنــه يعمل فنيًا ويتقاضى أجره بالساعة، ولا يعمل مهندسًا براتــب ثابــت، وهو معيار أساسى بالنسبة لخيارات الأسهــم. وحتى إن كان الأمر كذلك، فقد كان بإمكانه أن يحصل على "حصة من أسهم المؤسسين"، ولكن جوبز قرر ألا يعطيه هــذه الحصة. يقول آندى هيرتزفيلد، وهو من أوائل المهندسين الذين عملوا بشركة أبل: "كان ستيف لا يمكن وصفه بالوفى، حيث كان النقيض للوفاء، بل إنه كان يهجر المقربين له". ورغم ذلك، بقى آندى هيرتزفيلد صديقًا لـ ستيف.

قــرر كوتــك أن يعرضــ الموضوع علــى جوبز من خــلال تــردده على مكتبــه وانتظاره وملاحقتــه لتقــديم طلبه. ولكن فى كل لقــاء، كان جوبز يصده ويتجاهلــه. ويتذكر كوتك ذلــك قائلاً: "ما كان صعبًا للغاية هــو أن ستيف لم يخبرنى أبدًا بأننى لست مؤهلاً. وكان يديــن لى بذلك كصديق. وحين كنت أطالبه بحصـــة من الأسهم، كان يخبرنى بأنه يتعين علىّ التحدث مع مديرىّ". وفى النهاية، وبعد مرور ستة أشهر على الطرح الأولى للاكتتاب العام، استجمع كوتك شجاعته ودخل إلى مكتب جوبز وحاول أن يتحدث معه فى الموضوع. ولكــن عنــد تحينه الفرصة لمقابلته، كان جوبز يعامله بفتــور للغاية لدرجة أن كوتك تسمر فى مكانه. ويتذكر كوتك تلك الأحداث قائلاً: "لم أقو على الحديث وبدأت أبكى ولم أتمكن من الحديث إليه. لقد ذهبت صداقتنا سدى. كان الأمر محزنًا للغاية".

كان رود هولــت، المهندســ الــذى قام بتصنيع مــزود الطاقة، قد حصــل على العديد مــن خيارات الأسهــم، ولذا حاول أن يحسن من العلاقة بين جوبــز وكوتك. وقال مقترحًا أن يتنــازل هــو وستيف عن جزء من حصتهمــا إلى كوتك: "يجب أن نفعــل شيئًا من أجل صديقنــا دانييــل. أيًا ما ستعطيــه إليه، سأشاركك فيــه". فأجابه جوبز قائــلاً: "حسنًا، سأعطيه صفرًا من الأسهم".

وليســ مــن المستغرب أن يتبنى وزنيــاك موقفًا مخالفًا؛ فقبل طــرح الأسهم للاكتتاب العــام، قرر أن يبيــع ألفى سهم من حصتــه لأربعين موظفًا مختلفًا مــن المستوى الأوسط بسعــر منخفضــ للغاية. وقد استطاع معظم المستفيدين مــن ذلك كسب ما يكفى من مال لشــراء منزل. هكذا، قام وزنيــاك بشراء البيت الذى يحلم به لنفســه وزوجته الجديدة، ولكنهــا سرعــان ما حصلــت على الطلاق منه واحتفظــت بالمنزل. كما أنــه أعطى أسهمًا علــى الفور للموظفــين الذين شعر بأنهم يأخــذون أقل مما يستحقون، مــن بينهم: كوتك وفرنانديــز وويجنتون وإسبينوزا. كان الجميــع يحبون وزنياك، وزادت محبته أكثر بعد أن أبــدى كرمه، ولكن الكثيرين كانــوا يوافقون جوبز رأيه فيه بأنــه "ساذج للغاية ويتصرف بصبيانية". وبعد مرور بضعة أشهر، كان هنــاك ملصق لمؤسسة يونايتد واى الخيرية معلق علــى لوحة نشرات الشركة، يظهر هذا الملصق رجلاً معدمًا وقد قام أحدهم بكتابة عبارة "ووز فى عام ١٩٩٠" على الملصق.

لم يكن جوبز ساذجًا، بل كان قد تأكد من تسوية موضوع كريسان برينان قبل العرض الأولى للاكتتاب العام.

وكان جوبز بمثابة واجهة الشركة فى العرض الأولى للاكتتاب العام وساعد فى اختيار المصرفين الاستثماريين اللذين قاما بتولى عملية الطرح وهما: مورجان ستانلى، المؤسسة المصرفية المعروفة فى وول ستريت، والمصرف الاستثمارى غير التقليدى والمحدود هامبرشت آند كويست بسان فرانسيسكو. يقول بيل هامبرشت: "كان ستيف يتعامل بوقاحة مع موظفى مؤسسة مورجان ستانلى، حيث كانت مؤسسة متعثرة للغاية فى ذلك الوقت". وكانت شركة مورجان ستانلى قد رتبت لعرض الاكتتاب على سعر ١٨ دولارًا للسهم، رغم أنه كان من الواضح أن سعر الأسهم سيرتفع بسرعة. وقد سأل جوبز أصحاب البنوك قائلًا: "أخبرونى ماذا حدث للأسهم التى سُعرت بـ ١٨ دولارًا؟ ألم تقوموا ببيعها لعملائكم الجيدين؟ إذا كان الأمر كذلك، كيف تتقاضون منى عمولة تقدر بـ٧٪؟" أدرك هامبرشت أن هناك ظلمًا واقعًا فى النظام، ومن ثم طور لاحقًا فكرة تطبيق المزاد العكسى على أسعار الأسهم قبل طرحها لأول مرة للاكتتاب العام.

فى صباح يوم ١٢ ديسمبر عام ١٩٨٠، تم طرح شركة أبل للاكتتاب العام. فى ذلك الحين، سعرت البنوك الأسهم بمقدار ٢٢ دولارًا للسهم. وارتفعت إلى ٢٩ دولارًا للسهم فى أول يوم. وحضر جوبز إلى مؤسسة هامبرشت آند كويست فى موعده بالضبط ليراقب التعاملات الافتتاحية. وحين بلغ الخامسة والعشرين من العمر، كانت ثروته قد بلغت ٢٥٦ مليون دولار.

أنت رجل ثرى، يا عزيزى

قبل أن يكون ثريًا، وبعد أن كان على امتداد حياته التى بدأها مفلسًا وأنهاها مليونيرًا، اتسم توجه ستيف جوبز نحو الثراء بالتعقيد. كان جوبز من شباب الهيبيين المعارضين للفكر المادى، والذى استفاد ماديًا من ابتكارات أحد أصدقائه الذى كان يريد أن يمنحها للناس بلا مقابل، وهو أيضًا شخص يعتنق مذهب الزن وذهب إلى الهند لزيارة المعابد، وبعد ذلك قرر أن رسالته هى أن يؤسس شركة خاصة. ومع ذلك يبدو أن هذه التوجهات تشابكت مع بعضها دون أن تتعارض.

كان جوبز يحب بعض الأشياء المادية حبًا جمًا، وخاصة تلك الأشياء متقنة الصنع والتصميم مثل السيارات البورش والمرسيدس وسكاكين هينكلز وأجهزة براون ودراجات بى إم دبليو البخارية وطابعات أنسل آدامز وبيانو بوسيندورفير والمعدات الصوتية لـ بانج وأوليفسن. ومع ذلك، كان المنزل الذى يعيش فيه – بغض النظر عن مدى ثرائه – يميل

إلى البساطة وعدم المغالاة فى الترف، حيث كان الأثاث بسيطًا للغاية لدرجة قد يخجل منها الزاهدون فى متع الحياة. وفى ذلك الحين، وفيما بعد، لم يكن يسافر أبدًا فى حراسة أمنية أو يصطحب حاشية من حوله أو يحظى بمساعدين شخصيين. لقد قام بشراء سيارة جميلة ولكنه كان يقودها بنفسه. وعندما طلب ماركولا من جوبز أن يشاركه فى شراء طائرة ليارجيت، رفض (رغم أنه فى النهاية طلب من شركة أبل أن توفر له طائرة جلفستريم). ومثل والده، كان ستيف فظًا عند التفاوض مع الموردين، ولكنه لم يسمح برغبته الجامحة فى تحقيق الأرباح بأن تتغلب على رغبته فى تصنيع منتجات رائعة.

وبعد ثلاثين عامًا من طرح أبل للاكتتاب العام، فكر جوبز بعمق فى شعوره نحو بلوغ الثراء فجأةً:

> لم ينتبنى قلق إزاء المال قط؛ حيث نشأت فى أسرة من الطبقة المتوسطة، ولذا لم أظن أبدًا أننى سأتضور جوعًا. وقد تعلمت فى شركة أتارى أنه فى إمكانى أن أكون مهندسًا جيدًا، ومن ثم كنت أعرف دومًا أننى سأحقق شيئًا ما. لقد اخترت الفقر عن طيب خاطر حين كنت فى الكلية وحين سافرت إلى الهند، وكنت أعيش حياة بسيطة للغاية حتى حين كنت أعمل. هكذا تحولت من فقير إلى حد ما – وهو أمر رائع لأننى لم أكن أقلق على المال – إلى ثرى لدرجة لا يمكن تصديقها، وهو أمر لم يجعلنى أشعر بالقلق أيضًا.
>
> كنت أشاهد العاملين فى شركة أبل، ممن يكسبون الكثير من المال ويشعرون بأنه يتعين عليهم العيش على نحو مختلف. بعضهم قام بشراء سيارة رولز رويس والعديد من المنازل، كل منزل به مديرة منزل وشخص ليراقب مديرة المنزل، وأجرت زوجاتهم جراحات تجميلية وتحولن إلى كائنات غريبة. ولم أكن أرغب فى العيش بهذه الطريقة. إنه جنون. لقد قطعت وعدًا على نفسى بألا أدع المال يفسد علىّ حياتى.

لم يكن جوبز محبًا للأعمال الخيرية على وجه الخصوص. لفترة وجيزة، أنشأ جوبز مؤسسة خيرية، لكنه اكتشف أنه من المزعج أن يتعامل مع الشخص الذى عينه لإدارتها، والذى يواصل الحديث عن الحفاظ دومًا على الجانب الخيرى فى "المؤسسة" وكيفية "زيادة" القدرة على العطاء. لقد صار جوبز يشعر بالازدراء نحو الأشخاص الذين يستعرضون حب الخير أو يظنون أنه بإمكانهم إعادة اختراعه. ففى وقت سابق، قام بإرسال شيك بمبلغ ٥٠٠٠ دولار للمساعدة فى إطلاق مؤسسة سيفا التى أنشأها لارى بريليانت لمحاربة أمراض الفقر، كما أنه وافق على الانضمام إلى مجلس إدارتها. ولكن حين قام بريليانت بزيارة شركة أبل ومعه بعض أعضاء مجلس إدارة مؤسسة سيفا، من بينهم ويفى جرافى وجيرى جراسيا، لجمع تبرعات وذلك بعد طرح شركة أبل للاكتتاب

العــام الأولى، رفضــ جوبــز المشاركة. وبدلاً مــن ذلك، عمل جوبز علــى البحث عن طرق للتبرع بجهاز Apple II (أبل ٢) وبرنامج ViciCalc (فيسيكالك) من أجل تسهيل مهمة المؤسسة فى القيام بدراسة لحالات الإصابة بالعمى بنيبال.

كانــت أكبر هديــة شخصية هى تلك التى منحها لوالديه، بــول وكلارا، حيث منحهما أسهمًــا قيمتهــا ٧٥٠,٠٠٠ دولار. وقامــا ببيع بعضــ الأسهم لتسديد قرضــ عقارى على منزلهمــا بلوس ألتوس، وجــاء ابنهما للاحتفال بالمناسبة. ويتذكــر جوبز قائلاً: "كانا قد دعوا عددًا كبيرًا من الأصدقاء للحفل، وكان حفلاً رائعًا". ورغم ذلك، لم يفكرا فى شراء منزل أفضل. يقول جوبز: "لم يكونا مهتمين بذلك الأمر. كانا سعيدين بحياتهما وحسب". وكانت مدعاة تفاخرهما أن يقوما برحلة بحرية على متن سفينة شركة برينسيس كروز كل عام. ويقول جوبز: "إن رحلتهما البحرية عبر قناة بنما كانت رحلة مفضلة بالنسبة لأبى"؛ لأنهــا كانــت تذكره بآخر رحلة قطعتها سفينــة خفر السواحل التــى كان يعمل عليها أثناء خدمته، وذلك أثناء اتجاهها إلى خليج سان فرانسيسكو تمهيدًا لخروجها من الخدمة.

وفى أكتوبر عام ١٩٨١، ومع ذيوع نجاح شركة أبل، صار جوبز فتى الشركة الذى مثلها على غلاف مجلة Inc (*إنك*). وكان العنوان يقول: "لقد غير هذا الرجل مجال الحاسبات إلى الأبــد". ظهــر جوبز بلحية مهذبة وشعر طويل مصفف جيــدًا، مرتديًا سروالاً من الجينز وقميصًــا أبيضــ وسترة لامعــة بعض الشــىء. كان يستند إلى جهــاز Apple II (أبل ٢) وينظــر إلى الكامــيرا مباشرة بنظرته الساحــرة التى أخذها عن روبــرت فريدلاند. وقد قالــت المجلة: "حــين يتحدث ستيف جوبز، فإنــه يتحدث بحماسة شخصــ يرى المستقبل مؤكدًا الإنجازات التى سيحققها".

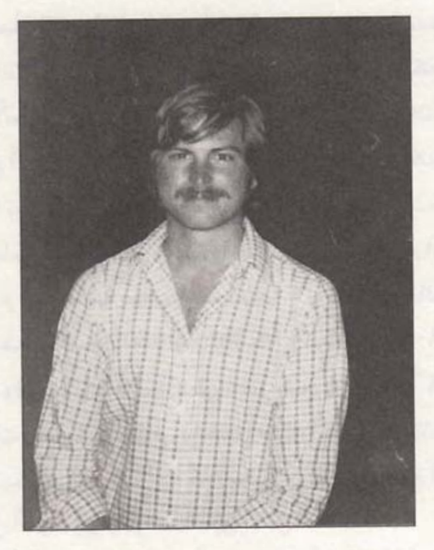
بعــد ذلك، صدر عدد مجلة *تايم فى* فبراير ١٩٨٢ مع التركيز على رائد أعمال شاب. كان الغــلاف يظهر صورة لــ جوبز بنظرته الساحرة مــرة أخرى. كان العنــوان الذى يتصدر المجلة: "استطــاع جوبز وحده بطريقة عملية أن يؤســس صناعة الحاسبات الشخصية". كانــت النبــذة المصاحبة للمقال المكتــوب بقلم مايــكل مورتيز تقول: "فى ســن السادسة والعشريــن، ترأس جوبز شركة كان مقرها منــذ ست سنوات مضت فى غرفة نوم ومرآب بمنــزل والديــه، ولكنها هذا العام مــن المتوقع أن تحقق مبيعات تبلــغ ٦٠٠ مليون دولار... وبصفتــه المديــر التنفيــذى، كان جوبز فــى بعض الأحيــان يتسم بالفظاظــة والغلظة مع مرؤوسيه. وهو يعترف بذلك قائلاً: "لقد تعلمت أن أحتفظ بمشاعرى لنفســى".

ورغــم شهرته الجديدة وثروتــه حديثة العهد، فإنه لا يزال يعتبر نفسه طفلاً له حياته المخالفــة للمألــوف. وفى زيارته لقاعــة محاضرات بجامعة ستانفــورد، خلع جوبز سترته وحــذاءه وصعــد إلى الطاولــة وجلس القرفصــاء. وطرح عليــه الطلاب أسئلــة مثل متى ستصعــد أسعــار أسهم شركة أبل، وهو ســؤال تجاهله جوبز. وبــدلاً من ذلك تحدث عن

رؤيته وحماسه لمنتجاتـه المستقبلية، مثل جعل حجم جهاز الحاسب الشخصى صغيرًا فى حجم الكتاب. وعندما حاصرته الأسئلة الخاصة بالعمل التجارى، قام جوبز بقلب الطاولة علـى الطـلاب المهندمين، وطرح عليهم سـؤال: "كم واحدًا بينكـم لم يمارس الجنس من قبل؟" فدوت الضحكات العصبية. ثم سأل: "كم واحدًا بينكم يتعاطى المخدرات؟" فدوَّت المزيـد من الضحكات العصبية، ثم رُفعـت يد أو اثنتان فقط. وفيما بعد اشتكى جوبز من الجيـل الجديد الذى بـدا له مهتمًّا بالماديات والعمل أكثر منه. يقول جوبز: "حين التحقت بالمدرسـة، كان هذا بعـد الستينيات وقبـل أن تتصاعد موجة الاهتمـام بالحياة العملية. الآن، لا يفكـر الطلبـة بصورة مثاليـة أو على الأقل بصورة قريبة مـن المثالية". كان جيله مختلفًـا، حسبما قـال: "كانت رياح المثاليـة الخاصة بفترة الستينيـات لا تزال تلاحقنا، ومعظم الأشخاص الذين كانوا فى مثل سنّى ترسخت لديهم هذه الفكرة إلى الأبد".

مولد جهاز MAC (ماك)

تقول إنك تريد إحداث ثورة



جوبز عام ١٩٨٢

طفل جيف راسكين

كان جيف راسكين من نوعية الشخصيات التى من شأنها جذب اهتمام ستيف جوبز — أو مضايقته، وكما تبين بعد ذلك، فقد فعل كلا الأمرين. كان راسكين رجلاً متفلسفًا يمكنه أن يكون مرحًا أو مملًا، وقد درس علوم الحاسب، وتعلم الموسيقى والفنون التشكيلية، وترأس شركة من شركات دور الأوبرا، ونظم عروضًا لمسرح دراما اجتماعية. وقد ناقشت رسالة الدكتوراه التى قدمها عام ١٩٦٧ بجامعة يو. سى. سان دييجو فكرة أن أجهزة الحاسب يجب أن تكون لها واجهات استخدام رسومية بدلاً من الواجهات النصية، وعندما فاض به الكيل من التدريس،

قـام باستئجـار منطاد وطار فوق منزل رئيسـ الجامعة وصاح بأعلى صوتـه معلنًا استقالته.

عندمـا كان جوبـز يبحث عـن شخص مـا ليكتب له كتيـب استخدام جهـاز Apple II (أبـل ٢) عـام ١٩٧٦، قام بالاتصال بـ راسكـين الذى كان قد أنشـأ شركة استشارات هندسيـة صغيرة. ذهب راسكين إلى المرآب ورأى وزنياك منكبًّا على طاولة العمل، وأقنعه جوبـز بكتابة كتيب الاستخدام مقابل ٥٠ دولارًا. فى آخر الأمر أصبح راسكين مدير قسم النشـر فى شركة أبل. كان هناك حلم يـراود راسكين وهو صنع حاسوب رخيص من أجل الجمهور، وفى عام ١٩٧٩، قام راسكين بإقناع مايك ماركولا بأن يفوض له مسئولية إدارة مشـروع تطويـر صغير كان يُطلـق عليه Annie آنـى. ولأن راسكين كان يعتقـد أن تسمية أجهـزة الحاسب على أسماء النسـاء أمر غير أخلاقى، فقد غـير اسمه إلى McIntosh (مكنتوشـ) تيمنًـا بنوع التفاح الذى يفضله، ولكنه غير مـن هجاء الكلمة حتى لا تتداخل مـع اسم شركة تصنيع الأنظمة الصوتية التى تُدعى McIntosh Laboratory مكينتوش لابوراتورى. وبذلك أصبح الحاسوب المقترح يُدعى Macintosh (ماكنتوش).

تخيـل راسكين جهازًا تبلغ قيمته ١٠٠٠ دولار سهـل الاستخدام، يشمل السعر الشاشة ولوحة المفاتيح وجهاز الحاسب بأكمله فى وحدة واحدة. ولكى يحافظ راسكين على رخص ثمن الجهاز، فقد استخدم فيه شاشة صغيرة مساحتها ٥ بوصات ومعالجًا دقيقًا رخيصًا جـدًّا (وضعيف الأداء) وهو معالـج Motorola 6809 (موتـورولا ٦٨٠٩). كان راسكين يتخيـل نفسـه فيلسوفًـا، وقام بكتابة أفـكاره فى دفتر ضخـم أسماه "كتـاب ماكنتوش". كان يصـدر أيضًا مذكرات رسمية بانتظام، وإحدى هـذه المذكرات كانت بعنوان "أجهزة الحاسـب بالملايين"، وكتب فيهـا يقول: "إذا كان يجب أن تكون أجهزة الحاسب شخصية بحق، فيجب أن تمتلك كل أسرة جهازًا واحدًا على الأقل".

خـلال عـام ١٩٧٩ وبداية عـام ١٩٨٠ كان مشـروع Macintosh ضعيفًـا، وكان سيتم إيقـاف العمـل فيه بعـد بضعة أشهر، ولكن فـى كل مرة كان راسكين ينجـح فى أن يداهن ماركـولا ليمـد له وقت المشروع أكثر. كان فريق أبحاث المشـروع يتكون من أربعة مهندسين فقـط وكان مقرهـم يقع ضمن نطاق مكتـب شركة أبل الأصلى بجانـب مطعم جود إيرث، على بعد بضعة مربعات سكنية من مبنى الشركة الجديد. كان مكان العمل يمتلئ بعدد من الألعاب ونماذج الطائرات التى يتم التحكم بها عن بُعد (شغف راسكين) حتى يبدو كما لو كان مركـز رعاية نهاريًّا لمهووسى الحاسب. ومن حين لآخر كان العمل يتوقف لممارسة لعبة "رمـى الكرات" بحرية تامة. قال آندى هيرتزفيلد مستعيدًا ذكرى هذا الحدث: "دفع هذا الجميـع إلى إحاطـة أماكن عملهم بحواجز مصنوعة من الـورق المقوى لتكون سواتر أثناء ممارسة اللعبة، مما جعل جزءًا من المكتب يبدو كمتاهة من الورق المقوى".

كان نجم الفريق مهندسًا شابًّا أشقر الشعر، برىء الملامح، حاد الطباع، ذاتى التعلم يسمــى بوريل سميث، والذى أعجب كثيرًا ببرمجة وزنيـاك وحاول أن ينجز أعمالاً مبهرة مشابهـة لها. وكان أتكينسون قد اكتشف سميث عندما كان يعمل فى قسم خدمات شركة أبل، وكان منبهرًا بقدرته على ابتكار حلول للمشكلات الفنية، فرشحه للعمل مع راسكين. فيمـا بعد، سيصــاب سميث بمرض انفصام الشخصية، ولكنه فـى عام ١٩٨٠ كان قادرًا على تحويل هوسه الشديد إلى عبقرية هندسية تستمر طوال الأسبوع.

كان جوبـز منبهـرًا برؤيـة راسكـين، لا باستعداده لتقـديم تنازلات مـن أجل خفض التكلفة. وفى إحدى المرات فى خريف عام ١٩٧٩، أخبره جوبز بأن يركز بدلاً من هذا على مـا أطلق عليه المنتج "العظيـم الجنونى". قال له جوبز: "لا تشغـل بالك بالسعر، بل ركز فقــط على مواصفــات الجهاز"، فرد راسكين بمذكرة تهكميــة أدرج فيها كل ما قد يحتاج إليه لصناعة جهاز الحاسب المُقترح: شاشة ملونة عالية الوضوح، طابعة تعمل دون شريط ويمكنهـا أن تنتج صفحة رسومات ملونــة كل ثانية، إمكانية دخول غير محدودة إلى شبكة ARPA net (آربـا نــت)، والقدرة على تمييــز الحديث والموسيقى المركبــة، بل ومحاكاة صوت المطرب الأوبرالى كاروسو مصحوبًا بكورال يغنى خلفه، مع ترديد الكثير من أصداء الأصوات"، واختتم راسكين المذكرة كالآتى:"إن البدء بالقدرات المرغوبة للحاسب هو لغو فــارغ"، حيث إننا يجــب أن نبدأ بكل من السعر ومجموعة من القــدرات، وأن نضع نصب أعيننــا تكنولوجيا الوقت الحاضر وتلك التى فــى المستقبل القريب". بمعنى آخر، لم يكن لــدى راسكـين أى إيمان باعتقاد جوبــز القائل إنه يمكن للمرء تحريـف الواقع إذا ما كان شغوفًا بمنتجه.

لــذا فقد أصبح وقوع صدام بينهمــا مسألة وقت، خاصة بعدما طُرد جوبز من مشروع Lisa (ليـزا) فــى سبتمـبر ١٩٨٠ وبدئه البحث عن مـكان آخر يضع فيــه علامته. وكان من المحتــم أن تتجه نظراته صوب مشــروع Macintosh (ماكنتوش)؛ حيث إن مذكرات راسكـين عن أجهزة رخيصة الثمن، مخصصة للعامــة، ذات واجهات استخدام رسومية وتصميـم أنيق قد أشعلت فــى قلبه جذوة الحماس، وكان من المحتــم أنه بمجرد أن يضع جوبـز عينه على مشــروع Macintosh (ماكنتوش)، فستكون أيــام راسكين فيه معدودة. قالــت جوانا هوفمان، أحد أعضاء فريق Mac (ماك)، متذكرة هذا الحدث: "بدأ ستيف فى التصرف على أساس ما اعتقد أنه يجب علينا فعله، وبدا راسكين مكتئبًا، واتضح على الفور ما الذى سينتج عن هذا".

حدث الصدام الأول حول اقتناع راسكين بمعالج Motorola 6809 (موتورولا ٦٨٠٩) الدقيق محدود الإمكانيات، ثم حدث صدام آخر حول رغبة راسكين فى أن يظل سعر Mac (ماك) أقل من ١٠٠٠ دولار بينما كان جوبز مصرًّا على صناعة الجهاز العظيم الجنونى؛

لذا فقد بدأ فى الإلحاح على فريق Mac (ماك) بأن يستخدم معالج Motorola 68000 (موتورولا ٦٨٠٠٠) الأكثر قوة، وهو المعالج الذى كان يعمل عليه جهاز Lisa (ليزا)، وقبل نهاية عام ١٩٨٠ مباشرة، قام جوبز بتحدى بوريل سميث - دون أن يخبر راسكين — لكى يقوم بإعادة تصميم نموذج أولى يعمل باستخدام المعالج الأكثر قوة. وكما كان سيفعل قدوته وزنياك، انكب سميث على العمل على إنجاز المهمة على مدار الساعة، وكان يعمل دون توقف على مدار ٣ أسابيع موظفًا جميع أنواع الشطحات البرمجية التى تحبس الأنفاس. عندما نجح سميث فى مهمته، كان بإمكان جوبز أن يجبر المشروع على التحول إلى استخدام Motorola 68000 (موتورولا ٦٨٠٠٠)، وكان على راسكين أن يوافق ويعيد حساب تكلفة جهاز Mac (ماك).

كان هناك أمر أكبر على المحك، وهو أن المعالج الأرخص سعرًا الذى اختاره راسكين لم يكن ليستطيع أن يستوعب جميع الرسوميات الرائعة — النوافذ، والقوائم، والفأرة وغيرها — التى رآها الفريق أثناء زيارتهم شركة أبحاث زيروكس بارك. وكان راسكين قد أقنع الجميع بالذهاب لزيارة شركة زيروكس بارك، وأحب فكرة الشاشة والنوافذ المعتمدة على التصوير النقطى، ولكنه لم يكن منبهرًا بجميع الرسوميات والأيقونات الجذابة، وكان يمقت فكرة استخدام فأرة الإشارة والضغط بدلاً من لوحة المفاتيح؛ حيث تحجج فيما بعد قائلاً: "افتتن بعض الأشخاص فى المشروع بتحدى فعل كل شىء باستخدام الفأرة. هناك مثل آخر وهو التطبيق اللامعقول للأيقونات، حيث إن الأيقونة تعتبر رمزًا لا يتم فهمه بالطريقة نفسها فى جميع اللغات البشرية، لهذا فقد كان هناك سبب وراء اختراع البشر للغات الصوتية".

اتخذ بيل أتكينسون، أحد طلبة راسكين السابقين، جانب جوبز؛ إذ أراد كلاهما معالجًا أكثر قوة يمكنه أن يدعم الرسوميات الأكثر جاذبية واستخدام الفأرة. قال أتكينسون: "كان على ستيف أن يستحوذ على المشروع من راسكين؛ لأنه كان صارمًا وعنيدًا، وكان ستيف محقًا عندما استحوذ عليه منه، فالعالم هو من حصل على النتيجة الأفضل".

تعدت الخلافات مرحلة الخلافات الفلسفية، حتى أصبحت خلافات شخصية. قال راسكين ذات مرة: "إنه يحب أن يقفز الناس عندما يقول لهم اقفزوا، وقد شعرت بأنه غير أهل للثقة، وأنه لم يكن يتراجع عما يريد القيام به. وهو لا يحب الأشخاص الذين لا يوقرونه". كان جوبز ناقمًا على راسكين بالقدر نفسه، فقد قال: "إن راسكين مغرور، وهو لا يعرف الكثير عن واجهات المستخدم، لذا قررت أن أستحوذ على بعض الأشخاص الجيدين ممن عملوا معه، مثل أتكينسون، وإدخال بعض من الأشخاص العاملين معى، والاستحواذ على العمل وبناء جهاز Lisa (ليزا) أرخص ثمنًا، وليس قطعة من الخردة".

رأى بعض أفراد الفريق أنه من المستحيل تحمل العمل مع جوبز، حيث كتب أحد المهندسين مذكرة إلى راسكين فى ديسمبر ١٩٨٠، قائلاً: "إن جوبز يثير جوًّا من التوتر والمشاحنات بدلاً من أن يقوم بتخفيف مثل هذه الإلهاءات، إننى أحب تبادل الحوار معه، ومعجب بأفكاره ونظرته العملية للأمور، وطاقته، ولكننى لا أشعر بأنه يمدنى ببيئة الثقة والدعم والهدوء التى أحتاج إليها".

ولكن أدرك الكثير من أفراد الفريق الآخرين أن جوبز، رغم تقلب مزاجه، كان يتمتع بجاذبية وحنكة مؤسسية قد تقودهم إلى أن "يتركوا بصمة على العالم بأكمله". قال جوبز لفريق العمل إن راسكين كان شخصًا حالمًا، ولكنه شخص عامل وسينهى العمل على جهاز Mac (ماك) فى غضون عام واحد. كان من الواضح أنه كان يريد أن يثبت للجميع أن طرده من مجموعة Lisa (ليزا) كان خطأ كبيرًا، وأنه يتحمس عند وجود منافسة. راهن جوبز جون كوتش على الملأ بخمسة آلاف دولار على أن جهاز Mac (ماك) سيخرج للنور قبل جهاز Lisa (ليزا)، وقال لفريق عمله: "يمكننا أن نصنع حاسبًا ليس أرخص وأفضل من جهاز Lisa (ليزا) فحسب، بل أن ننتهى منه أولاً أيضًا".

أحكم جوبز سيطرته على المجموعة عندما ألغى ندوة استراحة الغداء التى كان راسكين قد حدد موعدًا لإجرائها أمام الشركة بأكملها فى فبراير من عام ١٩٨١، وقد ذهب راسكين إلى غرفة الاجتماعات على أية حال فوجد مائة شخص ينتظرون سماع ما سيقوله، لأن جوبز لم يكلف نفسه عناء إخبار الآخرين بإلغاء الندوة؛ لذا ذهب راسكين إلى الاجتماع وقام بالحديث.

قادت هذه الحادثة راسكين إلى أن يكتب مذكرة غاضبة إلى مايك سكوت الذى وجد نفسه مرة أخرى فى موقف صعب كرئيس شركة يحاول أن يروض تقلب مزاج أحد شركائها المؤسسين وأحد أكبر المساهمين بها. كانت المذكرة تحت عنوان "العمل لصالح/ مع ستيف جوبز"، والتى قال فيها راسكين:

> إنه مدير فظيع ... لطالما أعجبنى ستيف، ولكننى وجدت أنه من المستحيل العمل لصالحه ... إنه لا يحترم المواعيد ... وهذا أمر معروف عنه حتى أصبح تقريبًا دعابة يتداولها الموظفون ... وهو يتصرف دون تفكير ويسىء الحكم على الأمور ... وهو لا يعزو الفضل لمن يستحق ... عندما يطرح شخص ما عليه فكرة جديدة، فإنه غالبًا ما يهاجمها على الفور ويقول له إنها غير ذات قيمة وغبية، ويخبرك بأنك ضيعت وقتًا ثمينًا عندما فكرت فيها. هذا وحده يعتبر من علامات سوء الإدارة، ولكن إذا كانت الفكرة جيدة فإنه يخبر الجميع بها كما لو أنها فكرته هو.

بعد ظهر اليوم نفسه، قام سكوت بدعوة جوبز وراسكين إلى مواجهة حاسمة أمام ماركولا؛ حيث بدأ جوبز فى الصراخ، واتفق هو وراسكين على أمر واحد: لا يمكن لأى منهما

العمل لحساب الآخر. فى مقر مشروع Lisa (ليزا)، انتحى سكوت بـ كوتش جانبًا، فقد قرر أن يدع جوبز يفوز هذه المرة. فرغم كل شىء، كان مشروع Mac (ماك) مشروع تطوير غير مهم يقع مقره فى مبنى بعيد، مما سيجعل جوبز مشغولاً وبعيدًا عن مبنى الشركة الرئيسى. وقد تم إخبار راسكين بأنه فى إجازة مفتوحة. تذكر جوبز هذا الأمر قائلاً: "لقد كانوا يريدون أن يسخروا منى ويمنحونى شيئًا يشغلنى، وكان هذا أمرًا جيدًا. لقد كان الأمر بالنسبة لى كما لو كنت قد عدت مرة أخرى إلى المرآب. كان لدى فريقى الخاص وكنت متحكمًا فى الأمور".

لم يبد فى هذا الوقت أن طرد راسكين من مشروع Macintosh (ماكنتوش) أمرًا عادلاً، ولكن اتضح أنه كان فى مصلحة المشروع، فـ راسكين كان يرغب فى صُنع جهاز ذى ذاكرة محدودة السعة، ومعالج ضعيف، وشريط كاسيت، دون فأرة وبأقل قدر من الرسوميات. وعلى العكس من جوبز، ربما كان راسكين قادرًا على أن يحافظ على السعر رخيصًا وقريبًا من ١٠٠٠ دولار، الأمر الذى كان سيساعد شركة أبل على الفوز بحصة فى السوق، ولكنه لم يكن لينجز ما أنجزه جوبز، وهو صنع وتسويق جهاز حاسب من شأنه تغيير صناعة الحاسب الشخصى بأكملها. فى حقيقة الأمر، لقد تمكنا من رؤية إلى أين كان سيؤدى الطريق الذى لم تسلكه أبل؛ فقد عينت شركة كانون راسكين ليصنع الجهاز الذى رغب فى صناعته، والذى قال عنه أتكينسون: "كان الجهاز يُدعى Canon Cat (كانون كات)، وقد فشل فشلاً ذريعًا، ولم يرغب أحد فى شرائه. عندما حول ستيف جهاز Mac (ماك) إلى نسخة مصغرة من جهاز Lisa (ليزا)، فقد جعله منصة حوسبة بدلاً من مجرد جهاز إلكترونى للمستهلكين"*.

أبراج تكساكو

بعد بضعة أيام من رحيل راسكين، ظهر جوبز فى مكتب آندى هيرتزفيلد الصغير، المهندس الشاب من فريق جهاز Apple II (أبل ٢)، الذى كان يتمتع بوجه برىء وسلوك طائش يماثل سلوك صديقه بوريل سميث. تذكر هيرتزفيلد أن معظم زملائه كانوا يخافون جوبز؛ "لأنه شخص لا يمكن توقع تقلباته المزاجية وميله إلى أن يخبر الجميع برأيه فيهم صراحة، وقد كان هذا أمرًا غير مستحب". ولكن هيرتزفيلد كان معجبًا بطريقته فى العمل، فقد سأله جوبز لحظة دخوله الحجرة: "هل أنت جيد كما يقال عنك؟ إننا نريد فقط أشخاصًا جيدين للعمل بمشروع Mac (ماك)، وأنا غير متأكد من أنك جيد بدرجة تكفى لذلك". علم هيرتزفيلد كيف يرد على جوبز، فقد قال: "لقد أخبرته بأننى أعتقد أننى جيد للغاية".

---

* توفى راسكين متأثرًا بسرطان البنكرياس عام ٢٠٠٥، بعد أن أصيب جوبز بالمرض نفسه بفترة قصيرة.

غـادر جوبـز، وعاد هيرتزفيلد إلى عملـه. فى وقت لاحق من عصر هـذا اليوم، وجد جوبـز ينظـر إليه من فوق حائط المكتـب الصغير قائلاً: "لدىَّ أخبـار جيدة لك. أنت من الآن جزء من فريق عمل Mac (ماك)، تعال معى".

رد هيرتزفيلـد بأنه يحتـاج إلى يومين آخرين حتى ينتهى مـن منتج Apple II (أبل ٢) الـذى كان يعمـل عليه. سأله جوبـز: "ما الأمر الأكـثر أهمية من العمـل فى مشروع Macintosh (ماكنتوش)؟". وضـح لـه هيرتزفيلـد أنه يجـب أن ينجـز برنامج Dos (دوس) لجهـاز Apple II (أبـل ٢) بطريقة جيدة حتى يسلمـه إلى شخص آخر، فرد جوبـز: "إنك تضيع وقتك بفعل ذلك. من يهتم بجهاز Apple II (أبل ٢)؟ إنه سيختفى من الوجود بعد بضع سنوات. إن جهاز Macintosh (ماكنتوش) هو مستقبل شركة أبل، وسـوف تبدأ فى العمل به الآن". وأثناء هذا قـام جوبز بشد قابس كهرباء جهاز Apple II (أبل ٢) الذى كان يعمل هيرتزفيلد عليه مما جعل الأكواد التى كان يكتبها هيرتزفيلد تختفى. وقال له: "سوف آخذك إلى مكتبك الجديد". أوصل جوبز هيرتزفيلد فى سيارته المرسيدسـس الفضيـة إلى مكتـب Macintosh (ماكنتوشـ)، وقال له: "هـذا هو مكتبك الجديد"، مدخلاً إياه إلى مكتب صغير مجاور لمكتب بوريل سميث، وقال له: "مرحبًا بك فـى فريـق Mac (ماك)" – كان هذا المكتب هو مكتـب راسكين. فى حقيقة الأمر، غادر راسكين متعجلاً جدًّا لدرجة أن بعضًا من أدراجه كانت لا تزال مليئة بأغراضه، بما فيها نماذج الطائرات.

كان اختبـار جوبـز الأولى لتجنيد الموظفين فى ربيع عـام ١٩٨١، ليصبحوا جزءًا من جماعـة القراصنـة التى كونها، هو أن يتأكـد من كونهم شغوفين بالمنتـج، وكان أحيانًا ما يحضـر مرشحـين إلى غرفة يكون فيها نموذج أولى من جهـاز Macintosh (ماكنتوش) مغطـى بغطـاء، ثم يقوم بنـزع الغطاء بشكل مسرحـى ويراقب ردود أفعالهـم. قال آندى كانينجهام: "إذا اتسعت أعينهم، وتوجهوا مباشرة إلى الفأرة وبدأوا فى تحريكها والضغط عليها، يبتسم ستيف ويعينهم – كل ما كان يريده منهم هو أن يقولوا، يا للعجب".

كان بروس هـورن أحد مبرمجـى شركة أبحـاث زيروكس بارك، وعندمـا قرر بعض أصدقائـه، مثـل لارى تيسلـر الالتحاق بفريـق Macintosh (ماكنتوش)، فكـر هو أيضًا فـى الالتحـاق بها، ولكنه تلقى عرضًا جيدًا ومبلـغ ١٥٠٠٠ دولار كمكافأة توقيع من شركة أخـرى. اتصـل به جوبز هاتفيًّا فى إحدى ليالى يوم جمعة، وقال له: "يجب أن تحضر إلى مقر شركة أبل غدًا صباحًا. إن لدى كثيرًا من الأمور التى يجب أن تراها". وذهب هورن، وسحـره جوبز. قال هورن مستعيـدًا ذكرى هذا الموقف: "كان ستيـف شغوفًا للغاية ببناء جهـازه الذى سيغـير العالم. وبواسطة قـوة شخصيته، استطاع أن يجعلنـى أغير رأيى". شرح جوبز لـ هورن كيف يتم صهر البلاستيك ولصق أجزائه معًا لتكوين حاوية ذات زوايا

متقنة، وكم ستبدو اللوحة الكهربية جيدة داخلها. قال هورن: "لقد أرادنى أن أرى أن هذا الشىء بأكمله سوف يحدث وأن جميع جوانبه مدروسة. يا للعجب! إننى لا أرى هذا النوع من الشغف كل يوم، لذا فقد وقعت معه العقد على الفور".

بل إن جوبز حاول أن يعيد إشراك وزنياك فى المشروع. أخبرنى جوبز لاحقًا: "لقد استأت من حقيقة أنه لم يكن يفعل الكثير، ولكننى فكرت بعد هذا أننى لم أكن لأصل إلى هذا الحد دون عبقريته". ولكن بمجرد أن بدأ جوبز فى استمالته للعمل بمشروع Mac (ماك)، حطم وزنياك طائرته الجديدة من طراز بيتش كرافت ذات المحرك الواحد أثناء محاولته الإقلاع بها فى مكان ما بالقرب من مقاطعة سانتا كروز، ولقد نجا وزنياك بحياته بأعجوبة وانتهى به المطاف بفقدان جزئى لذاكرته. قضى جوبز وقته بجانبه فى المستشفى، ولكن عندما تعافى وزنياك من إصابته، قرر أن الوقت قد حان لكى يأخذ راحة من شركة أبل. وبعد عشر سنوات من ترك الدراسة بجامعة بيركلى، قرر وزنياك أن يعود للدراسة للحصول على شهادته العلمية، وسجل نفسه فيها تحت اسم روكى راكون كلارك.

لكى يجعل جوبز المشروع ملكًا له، قرر أنه يجب ألا يسمى الحاسب الجديد باسم نوع التفاح المفضل لدى راسكين بعد ذلك. أشار جوبز، فى العديد من المقابلات، إلى أجهزة الحاسب على أنها دراجة العقل؛ فاختراع البشر للدراجة مكنهم من التحرك بفاعلية أكبر حتى من النسر، وكذلك سيمكنهم اختراعهم للحاسب من أن يضاعفوا فاعلية عقولهم؛ لذا أصدر جوبز قرارًا فى أحد الأيام بأنه يجب أن يطلق على الجهاز الجديد اسم Bicycle (الدراجة)، ولكن لم يسر الأمر كما أراده جوبز. ويتذكر هيرتزفيلد الأمر قائلًا: "اعتقدنا أنا وبوريل أن هذا أسخف شىء سمعناه فى حياتنا، ورفضنا استخدام الاسم الجديد"، وفى خلال شهر تخلى جوبز عن الفكرة.

بحلول عام ١٩٨١، كان قد وصل عدد أعضاء فريق Mac (ماك) إلى ٢٠ فردًا، وقرر جوبز أنهم يحتاجون إلى مقر أكبر؛ لذا قام بنقل الجميع إلى الدور الثانى من مبنى من طابقين لهما سقف من الخشب البنى، ويبعد ثلاثة مربعات سكنية عن مبنى مكاتب شركة أبل الرئيسى، وكان يقع بالقرب من محطة تكساكو؛ لذا فقد كان يُعرف بأبراج تكساكو. ولكى يجعل المكتب أكثر حيوية، أمر الفريق بأن يشترى نظام صوت. يتذكر هيرتزفيلد هذا الأمر قائلًا: "خرجت أنا وبوريل مسرعين واشترينا على الفور جهاز تسجيل فضى اللون يعمل بالشرائط، قبل أن يغير رأيه".

تحقق انتصار جوبز بعد فترة قصيرة؛ فبعد بضعة أسابيع من انتصاره فى صراعه مع راسكين على إدارة قسم Mac (ماك)، ساهم جوبز فى التخلص من مايك سكوت كرئيس لشركة أبل. فقد أصبح سكوتى غريب الأطوار، حيث كان يتنمر على البعض ويرعى

البعض، وفقد في النهاية كل الدعم الذى كان يحظى به بين الموظفين عندما فاجأهم بقيامه بتسريح مؤقت لعدد منهم - وقد قام بهذا بشكل قاس، هذا بالإضافة إلى أنه بدأ يعانى عددًا من الأمراض، امتدت من عدوى بالعين إلى مرض النوم المفاجئ. عندما كان سكوت يقضى إجازته بجزر هاواى، دعا ماركولا إلى عقد اجتماع لكبار المديرين ليسألهم ما إذا كان يجب استبداله، فوافق معظمهم، ومن ضمنهم جوبز وجون كوتش، لذا حل ماركولا محله لفترة مؤقتة رئيسًا شرفيًّا، ووجد جوبز أنه الآن يمتلك السلطة الكاملة لفعل ما يريده بقسم تصنيع Mac (ماك).

نطاق تحريف الواقع

اللعب وفقًا لقواعده الخاصة

عنـدمـا انضـم آندى هيرتزفيلد لفريق تصميـم جهاز Macintosh (ماكنتوش)، أخبره بـد تريبل، مصمم البرمجيات فى الفريق، بشكل موجـز بالكم الرهيب من الأعمال التى مازالت بحاجة للانتهاء منها. أراد جوبز الانتهاء من هذه الأعمال بحلول شهر يناير عام ١٩٨٢، أى بعد أقل من عام. فقال هيرتزفيلد: "هذا جنون، ولا سبيل لتحقيق ذلك". أخبره تريبـل بأن جوبز لن يقبل بـأى حقائق تخالف هذا، وشرح له هـذا بقوله: "الوسيلة المثلى لوصف هذا الموقف هى عبارة من مسلسل *Star Trek* *(ستار تريك)*. وهى أن ستيف لديه

نطاقـه الخاص لتحريف الواقع"، وعندما بدت الحيرة علـى هيرتزفيلد، أوضح له تريبل الأمر بقوله: "فى وجوده يصبح الواقع مرنًا، ويمكنه أن يقنع أى شخص بأى شىء تقريبًا، ويختفـى هـذا النطاق عندما لا يتواجـد ستيف فى الجوار، لكنه يجعـل من العسير وجود جداول مواعيد واقعية".

ويتذكـر تريبـل أنه قـد استعار العبـارة من حلقة بمسلسـل *ستار تريـك* كان عنوانها "ميناجيرى" ويقـول: "فى هذه الحلقة تخلق الكائنات الفضائيـة عالمها الخاص الجديد باستخـدام القوة العقلية الكاملة؛ لذا فقد كان مـن الخطير أن تسقط أسيرًا داخل نطاق تحريف الواقع الخاص بـ ستيف، إلا أن هذا النطاق هو ما مكنه بالفعل من تغيير الواقع". وقـد كان يعنى بالعبارة التى استخدمها أن تكـون على سبيل الإطراء والتحذير فى الوقت نفسه.

فـى البدايـة اعتقد هيرتزفيلـد أن تريبل يبالغ فيمـا يقوله، لكن بعد مـرور أسبوعين مـن العمل مع جوبز، أصبح على دراية كاملة بهـذه الظاهرة. ويصف ذلك بقوله: "نطاق تحريف الواقع كان مزيجًا مُركبًا من أسلوب الجاذبية البلاغية والعزيمة الصلبة واللهفة لتحريف أى حقيقة حتى تتماشى مع الغرض الذى يتحدث عنه".

وقـد اكتشـف هيرتزفيلد أن هنـاك القليل من الأشياء التـى يمكن أن تحميك من هذه القـوة، وعـن هـذا يقول: "من المدهـش أن نطاق تحريـف الواقع كان يبدو فعـالًا حتى إن كنـت تدرك زيفه تماما. كنا غالبًا ما نناقش التقنيات الممكنة حتى نتخلص منه، لكن بعد قليـل كانت غالبيتنا تستسلـم وتتقبله على أنه من المسلمات". بعـد أن أصدر جوبز قرارًا بـأن تُستبدل بزجاجات المياه الغازية الموجودة فى ثلاجة المكتب عصائر البرتقال والجزر العضـوى الـذى تنتجه شركة أودوالا، قام أحد العاملين بجلـب قمصان قطنية مدون على مقدمتها "نطاق تحريف الواقع"، وعلى خلفيتها "النطاق يتجسد فى العصير!".

بالنسبـة لبعـض الأشخاص، كان إطـلاق مسمى نطاق تحريف الواقـع على سلوكيات جوبز طريقة ماهرة لقول إن جوبز يميل للكذب. لكنها كانت فى الحقيقة أكثر تعقيدًا من مجـرد عبـارة مخادعة. فقد كان يؤكد شيئًا ما - سـواء أكان حقيقة تاريخية أو الحديث عمـن طـرح فكرة ما فى أحد الاجتماعات - دون أن يفكر حتى فى حقيقة ما يقوله. وهذا ينبـع مـن رفض متعمد للواقع، وهو لا يوجه هذا الرفـض للآخرين فقط بل يوجهه لنفسه أيضًـا. وعن هذا يقول بيل أتكينسون: "بإمكانه خداع نفسه، وبالتالى فهذا النطاق يسمح له بخداع الناس ليؤمنوا برؤيته؛ لأنه قد اعتنقها وآمن بها فى داخله".

بالطبع هنـاك الكثيرون الذين يحرفون الحقائق. وعندما قـام جوبز بهذا، فغالبا ما كانـت وسيلة لتحقيق شىء مـا. ولقد تعجب وزنياك، والذى كان يتسـم بقدر من الصدق الفطـرى يساوى مـا يتمتع به جوبز من سعـة حيلة، من مدى فاعليتهـا، ويقول: "تحريفه الواقـع يحـدث عندما يمتلك رؤيـة غير منطقيـة للمستقبل، مثـل إخبارى بـأن بإمكانى

تصميـم لعبـة Breakout (بريك أوت) فى غضون أيام قلائـل، وأنت تدرك أن هذا غير صحيح، لكنه وبطريقة ما يجعله صحيحًا".

عندما وقع أعضاء فريق تصميم Mac (ماك) فى شراك نطاق تحريفه للواقع، كانوا تقريبيًـا واقعين تحت تأثير التنويم المغناطيسى. تقول ديبى كولمان: "إنه يذكرنى بشخصية راسبوتـين؛ فهـو ينظر لك مباشرة بعينـين لا تطرفان كما لو أنه يطلـق عليك شعاع ليزر. ولم يكـن حتى مهمًّا وجـود أى ملمح من المنطقية فيما سيعرضه عليـك؛ لأنك فى النهاية ستفعـل ما يريده منـك". لكنها – وعلى غرار وزنياك – آمنت بـأن نطاق تحريف الواقع كان مصدرًا للقوة: فقد منح جوبز القدرة على إلهام فريقه لتغيير مسار تاريخ الحاسبات الشخصيـة بقـدر قليل مـن المصادر مقارنة بالمتـاح لشركات مثل زيروكس أو آى بى إم. وتزعـم قائلة: "لقد كان تحريفه للواقع محفزا لـك على تحقيق المستحيل؛ لأنك لم تدرك أنه مستحيل من الأساس".

وتجسـد جوهر تحريف الواقع فى إيمان جوبز بـأن القواعد لا تنطبق عليه. وكان لديه بعض الدلائـل التى تؤكد ذلـك؛ ففى طفولتـه، كان غالبًا قـادرًا على تطويـع الواقع حتى يتماشـى مع رغباته، فالتمـرد والعناد متأصلان فى شخصيته. وقد كان يشعر بأنه متميز، وأنـه المختـار، وأنه المُلهم. وعن هذا يقول هيرتزفيلد: "كان يعتقد بوجود قلة من المتميزين –أشخاص مثـل أينشتاين وغاندى والمعلمـين الروحانيين الذين قابلهم فـى الهند– وأنه أحدهم. ولقد أخبر كريسان بذلك، وذات مرة ألمح لى أنه شخص مُلهم. وهى فلسفة تشبه فلسفة نيتشه". جوبز لم يقرأ لـ نيتشه من قبل، لكن مفهوم الفيلسوف نيتشه عن إرادة القوة والطبيعـة الخاصة بالجنس الآرى، كلها أشياء كانت منطقية لـ جوبز، وكما كتب نيتشه فى كتابه "هكذا تكلم زرادشت": "روحه هى ما تحدد الآن إرادته، وقد تحول هذا الرجل الذى كان تائهًـا فى هذا العالم الرحب إلى حاكم له". إن لم ينسجم الواقع مع إرادة جوبز، فإنه سيتجاهله، كما فعل عند مولد ابنته وكما فعل بعد ذلك بسنوات، عندما تم تشخيص حالته المرضيـة بأنه مصاب بالسرطان. حتى فى الأشياء اليومية البسيطة التى تعبر عن العناد، مثـل عـدم وضع لوحة أرقام على سيارتـه وتركها فى أماكن انتظـار السيارات المخصصة للمعاقين، فقد كان يتصرف كما لو أنه لا يخضع للقيود التى تحيط به.

وهنـاك عنصر أساسى آخر فى رؤية جوبـز الكونية وهو طريقته فى تصنيف الأشياء إلى ثنائيـات، فالنـاس كانـوا بالنسبة له إمـا "مُلهمـين" أو "حمقى". وعملهـم كان إما "الأفضـل" أو "عديم القيمة تماما". ويصف بيـل أتكينسون، مصمم نظام تشغيل Mac (ماك) والذى كان ضمن الجانب الجيد فى هذه التصنيفات، حاله مع جوبز فيقول:

> كان مـن العسيـر العمـل تحت إمرة جوبـز، لوجود فجوة كبـيرة بين العباقـرة والحمقى. فإن كنـت عبقريًـا، فإنك تكون معصومًا من الخطـأ كمن نُحتت لهم التماثيـل، وهؤلاء الذين كان

> يعدهـم من العباقرة كحالى أنا، كنا نعلـم أننا بشر وأننا نتخذ قرارات هندسية سيئة ونخطئ كالآخرين؛ لذا فقد كنا دائما نشعر بالخوف من أن تُهدم تماثيلنا. أما هؤلاء الحمقى، والذين كانـوا فـى حقيقة الأمر مهندسـين عباقرة يعملون بكـد، فكانوا يشعرون بأنـه لا سبيل لينالوا التقدير ويسموا فوق هذه المكانة.

لكن هذه الفئات لم تكن ثابتة، حيث إن جوبز كان من الممكن أن يناقض نفسه سريعًا. عندمـا قام تريبل بشـرح فكرة نطاق تحريف الواقـع بإيجاز لـ هيرتزفيلـد، حذره تريبل بشـكل خاص من ميل جوبز إلى محاكاة تيار الجهد العالى الترددى. وشرح له تريبل هذا بقولـه: "ليس معنى أنـه قال لك عن شىء مـا إنه سيـئ أو رائع، أن هـذا سيكون شعوره فـى اليوم التـالى. وإذا أخبرته بفكرة جديدة، فدائمًا ما سيخـبرك بأنه يعتقد أنها فكرة غبية. ولكن بعد ذلك، وإن أعجبته الفكرة بالفعل، بعد مرور أسبوع بالضبط، سيعود إليك ويقترح عليك فكرتك كما لو أنه هو من ابتكرها".

إن مـا تنطوى عليـه هذه الطريقة الملتوية من جرأة كانت كفيلـة بإبهار حتى الراقص الروسـى الشهير دياغيليـف. يقول هيرتزفيلد: "إن فشلت حجة ما فـى الإقناع، فإنه كان ينتقل بلباقة إلى حجة أخرى. فى بعض الأحيان كان يذهلك بتبنى رأيك على أنه رأيه، دون أن يقر بأنه كان يرى الأمر من وجهة مخالفة". وتكرر هذا مع بروس هورن، مبرمج شركة زيروكـس بـارك للأبحاث الذى استقطبه جوبـز، إلى جانب تيسلر، للعمـل لديه. ويتذكر هـورن هـذه المواقف ويقول: "فى أحد الأسابيع أخبرته عن فكـرة وردت لى، فقال لى إنها مجنونة، وفى الأسبوع التالى، أتانى وقال: "مرحبا، لقد وردت لى فكرة عظيمة" وأخبرنى بفكرتـى! فقاطعته وقلت له: "ستيف، لقد أخبرتك بهذا من أسبوع" فقال لى: "نعم، نعم، نعم" وتركنى وابتعد على الفور".

كان الأمر يبدو كما لو أن الدوائر الكهربية فى عقل جوبز ينقصها جهاز يقوم بتعديل الموجات الكهربائية السريعة جدًّا فى عقله والخاصة بالآراء المتهورة التى ترد على خاطره فجـأة. لذا عند التعامل معه، اتبع فريق تصميـم Mac (ماك) تطبيقًا سمعيًّا يطلق عليه "مرشح الترددات العالية". فعند التعامل مع ما يقوله، تعلموا أن يخفضوا من سعة إشاراته عاليـة التردد. ولقـد نفعهم هذا فى فك غموض حزمة البيانـات التى يقولها ومكنهم من التكيـف مع توجهاته دائمة التغير. يقول هيرتزفيلـد: "بعد فترة شهدت اعتناقه لمجموعة مواقف متشددة ومتغيرة، تعلمنا كيف نرشح هذه المواقف ونتعامل مع الترددات المنخفضة ونتغاضى عن المبالغات".

هـل كان سلوك جوبز غير المرشح مدفوعًا بغياب الحساسية الانفعالية؟ لا، بل تقريبًا السبـب هو العكس. فقد كان ذا قدرة كبيرة على الاستجابة الانفعالية، كما كان يقدر على قـراءة الناس ومعرفة قواهم النفسية ومدى سرعة تأثرهـم. كان بإمكانه مباغتة ضحية

غافلة بتوجيه صفعة معنوية محكمة له. وقد كان يعلم بالفطرة إذا ما كان شخص ما يكذب أو أنه يعرف حقًّا ما يتحدث عنه. ولقد جعله هذا خبيرًا فى المداهنة والخداع من خلال التملق والإقناع والإطراء وإرهاب الآخرين. وعن هذا تقول جوانا هوفمان: "كان يتمتع بقدرة غريبة على التعرف بدقة على نقاط ضعفك، ومعرفة ما الذى سيشعرك بالضآلة، لتخضع له. وهذه سمة شائعة لدى الأشخاص الذين يتمتعون بالجاذبية ويعلمون كيف يتلاعبون بالآخرين. ومعرفة أن بإمكانه قهرك، تجعلك تشعر بالضعف والرغبة الشديدة فى إرضائه، حتى يستطيع عندها أن يعلى من قيمتك ويصنع لك تمثالاً ويمتلكك".

أصبحت آن باورز خبيرة فى التعامل مع سمات جوبز الخاصة بتوخى الكمال ورداءة الطباع وسرعة الغضب. كانت تعمل مديرة الموارد البشرية فى شركة إنتل، لكنها تركت عملها بعد زواجها من الشريك المؤسس للشركة، بوب نويس. انضمت آن لشركة أبل عام ١٩٨٠ ولعبت دور الأم التى تهدئ من روع جوبز بعد كل ثورة غضب. وكان يقول لها عند محاولات تهدئتها له: "أعرف، أعرف"؛ فكانت تصر فى كل مرة على قول: "حسنًا، إذن أرجوك توقف عن القيام بذلك". وتتذكر باورز هذه الفترة وتقول: "كان يتصرف بشكل جيد لفترة، ثم بعد مرور حوالى أسبوع، كنت أتلقى مكالمة هاتفية أخرى". وبالتالى فقد أدركت أنه بالكاد يستطيع احتواء انفعالاته، وهى تصف ذلك قائلة: "كانت لديه توقعات ضخمة، وإن لم يحققها الآخرون؛ فلم يكن يستطيع تحمل ذلك، ولم يكن يقدر على التحكم فى نفسه. يمكننى تفهم أسباب شعور ستيف بالإحباط، كما أنه كان على صواب فى أغلب الأحوال، إلا أن سلوكه هذا كان له تأثير سيئ. حيث يخلق حالة من الخوف من التعامل معه، وقد كان ستيف يدرك طبيعة سلوكه جيدًا، لكنه لم يعدل منه أبدًا".

أصبح جوبز مقربًا من آن وزوجها، وكان يزورهما فى منزلهما فى لوس جاتوس هيلز دون موعد سابق، وكانت آن تسمع صوت دراجته البخارية من على بعد وتقول: "أعتقد أننا سنستقبل ستيف على العشاء مرة أخرى". ولفترة أصبحت هى وزوجها بمثابة العائلة البديلة لـ جوبز. وتقول آن عن هذه الفترة: "لقد كان شديد الذكاء وشديد الاحتياج أيضًا. فقد كان يحتاج إلى شخص ناضج، أب، وهو الدور الذى لعبه بوب، أما أنا فقد أصبحت له بمثابة الأم".

كانت هناك بعض الجوانب الإيجابية لسلوك جوبز الإلحاحى والذى يجرح مشاعر الآخرين، فالأشخاص الذين لم يقهرهم هذا السلوك؛ انتهت بهم الحال وهم أكثر قوة. فقد قاموا بعمل أفضل، بدافع من الخوف والرغبة فى الإسعاد. وتقول هوفمان: "سلوكه يمكن أن يستنزفك عاطفيًّا، لكن إن نجوت منه؛ فقد نجحت". ويمكنك أيضًا أن تواجهه — فى بعض الأحيان — ولن تنجو من المواجهة فقط بل قد تنتصر أيضًا. إلا أن هذا لم ينجح دائمًا؛ فقد حاول راسكين القيام بهذا، ونجح فيه لفترة، ثم تحطم فى النهاية. لكن

إن كنت واثقًا بنفسك دون تباهٍ، وإن كوّن عنك جوبز رأيًا مفاده أنك تعرف ما تفعله، فإنك ستحظى باحترامه. ففى حياته الشخصية والعملية، وعلى مدار السنوات، كانت دائرة معارفه الأقربين بها عدد من الأشخاص الأقوياء أكثر من عدد المتملقين.

ولقد علم فريق تصميم جهاز Mac (ماك) هذا الأمر. ففى كل عام، وبداية من عام ١٩٨١، قاموا بمنح جائزة لكل شخص نجح فى مواجهته. وقد كانت الجائزة، وبشكل جزئى، طرفة؛ ولكنها، ومن جانب آخر، كانت حقيقية، وكان جوبز يعلم أمر هذه الجائزة ويُعجب بها. ربحت جوانا هوفمان جائزة السنة الأولى. وهى تنحدر من عائلة من اللاجئين تعود أصولها لأوروبا الشرقية، وكانت تتسم بقوتها وقوة إرادتها. فى أحد الأيام، على سبيل المثال، اكتشفت أن جوبز قد غير مقترحاتها لعروض التسويق بطريقة وجدتها تحريفًا كاملًا للواقع. فسارت إلى مكتبه وهى تشعر بغضب شديد، وتصف هذه اللحظات وتقول: "بينما كنت أصعد الدرج، أخبرت سكرتيرته بأننى سآخذ سكينًا وأطعنه بها فى قلبه". وعند هذه اللحظة هرع آل أيزنستات، مستشار المؤسسة، خارجًا من مكتبه لمنعها. وهى تضيف: "لكن ستيف سمعنى وتراجع عما فعله".

حازت هوفمان على الجائزة مرة أخرى عام ١٩٨٢. وعن هذا تقول ديبى كولمان، التى انضمت لفريق تصميم جهاز (ماك) فى هذا العام: "أتذكر شعورى بالغضب من جوانا، لأنها كانت تواجه ستيف ولكننى لم أكن أملك الجرأة على القيام بهذا، ثم فى عام ١٩٨٣ حصلت على الجائزة. فقد تعلمت أنك يجب أن تواجه لكى تدافع عما تؤمن به، وهو شىء يحترمه ستيف. وبدأ فى ترقيتى بعد ذلك". حتى انتهى بها المطاف لتصبح مديرة قسم التصنيع.

فى أحد الأيام دخل جوبز فجأة غرفة أحد المهندسين الذين يعملون تحت رئاسة أتكينسون وقال جملته الشهيرة: "هذا هراء". ويروى أتكينسون ما حدث: "قال له الشاب: "إنه ليس كذلك، بل إنه فى الحقيقة أفضل وسيلة ممكنة" ثم أوضح لـ ستيف الأشياء الهندسية التى قام باستبدالها، فما كان من جوبز إلا أن تراجع عما قاله. قام أتكينسون بتعليم أعضاء فريقه القيام بترجمة كلمات جوبز، ويقولون عن هذا: "لقد تعلمنا أن نئول عبارة "هذا هراء" لتعبر حقًا عن سؤال مفاده: " أخبرنى عن السبب الذى يجعل هذه هى الطريقة المثلى للقيام بذلك". لكن القصة لها خاتمة، والتى يراها أتكينسون أيضًا مفيدة. ففى النهاية اكتشف المهندس وسيلة أخرى للقيام بهذه المهمة أفضل من الوسيلة التى انتقدها جوبز. ويقول أتكينسون: "لقد قام بالأفضل لأن ستيف تحداه. وهو ما يوضح لك أنك يجب أن تواجهه، لكن فى الوقت نفسه تنصت له، حيث إنه عادة ما يكون على صواب".

سلوك جوبز الشائك كان مدفوعًا، بشكل جزئى، برغبته فى الكمال، ونفاد صبره مع هؤلاء الذين يتنازلون حتى ينتهوا من منتج ما فى موعده وفى نطاق الميزانية المرصودة له،

ويقول أتكينسون: "لم يكن جوبز يتقبل الحلول الوسطى. فإن لم يهتم شخص ما بأن يجعل منتجـه كاملًا، فهـو بالنسبة له شخص غبى"، فى معرض ويسـت كوست للحاسبات عام ١٩٨١، على سبيل المثال، أطلق آدم أوزبورن أول حاسب شخصى محمول حقيقى. ولم يكن رائعًـا – فقد كان ذا شاشة مساحتها خمس بوصات وسعة تخزينية قليلة، لكنه كان يعمل بشكل جيد، وكما أعلن أوزبورن فى تصريحه الشهير: "الكفاءة كافية، وكل ما عداها غير مجـد"، فقد وجد جوبـز أن هذا منهج مفزع من الناحية الأخلاقيـة، وقضى أيامًا يسخر من أوزبورن. وأدان هذا التوجه أثناء تجواله فى ممرات شركة أبل بقوله: "هذا الرجل لم يدرك حقيقة الأمر. إنه لا يبتكر فنًا، بل يصنع ترهات".

فى أحد الأيام دلف جوبز إلى غرفة لارى كينيون، وهو مهندس كان يعمل على تصميم نظـام تشغيـل Mac (ماك)، واشتكى مـن أن الجهاز يستهلك وقتًا طويـلًا حتى يبدأ فى العمـل. وبـدأ كينيون فى شرح الأمر له، لكن جوبز قاطعه متسائلًا: "إن كان الأمر سينقذ حيـاة إنسان، فهل يمكن أن تجد طريقة لتقلـل من زمن بدء التشغيل بمقدار عشر ثوانٍ". وأجابه كينيون بأنه قد يفعل ذلك. فذهب جوبز إلى لوحة الكتابة البيضاء وكتب أنه إن كان هناك خمسـة ملايين شخص يستخدمون جهاز Mac (ماك)، وأن تشغيل الجهاز يحتاج إلى عشر ثوانٍ إضافية كل يوم، فإن مجموع هذه الثوانى سيكون حوالى ثلاثة ملايين ساعة سنويًـا يمكـن للمستخدمين توفيرها، وهـذه الساعات تعادل على الأقـل معدل حياة مائة شخـص. ويتذكر أتكينسون ما حدث ويقول: "تأثر لارى بقـدر مناسب وبعد مرور أسابيع قليلـة، عاد لـ جوبز وكان الجهاز يعمل بعد فترة أقل مما سبق بثمانى وعشرين ثانية. كان لـ ستيف طريقة فى التحفيز بالنظر إلى الصورة الأكبر".

كانـت النتيجة أن فريق عمل نظام تشغيـل Macintoch (ماكنتوش) أصبح يتشارك مع جوبز شغفه بإنتاج جهاز عظيم، وليس مجرد جهاز مربح، وعن هذا يقول هيرتزفيلد: "كان جوبـز ينظـر لنفسه على أنه فنان، وشجع فريق المصممـين على النظر إلى أنفسهم بهـذه الطريقـة أيضًا. فلم يكن الهدف هو الفوز فى المنافسـة، أو ربح الكثير من المال، بل كان ابتكار أعظم شىء يمكن إنتاجه، أو حتى شىء أقل قليلاً فى العظمة". قام جوبز ذات مرة باصطحاب الفريق لرؤية معرض تيفانى للزجاج والذى أقيم فى متحف الميتروبوليتان فـى منهاتن، وذلك لأنه كان يؤمن بأن بإمكانهم التعلم من لويس تيفانى كمثال على إبداع فـن عظيم يمكن أن يتم إنتاجه على نطاق واسع. ويتذكـر تريبل ذلك اليوم قائلًا: "وقلنا لأنفسنا: إن كنا سنصنع شيئا فى حياتنا، فيجب أن نصنعه جميلًا أيضًا".

هـل كانـت كل سلوكياته العاصفة والتعسفية ضرورية؟ ربما لا، كما أنها لم تكن مبررة أيضًـا. كانت هناك وسائل أخرى لتحفيز فريقه. وعلـى الرغم من أن جهاز ماكنتوش قد كان جهازًا رائعًا، إلا أنه تأخر كثيرًا عن موعده المحدد وتجاوز الميزانية المحددة له بكثير،

بسبب تدخلات جوبز المتهورة. كما كان هناك ثمن تم دفعه من المشاعر الإنسانية التى تمت الإساءة إليها، وهو ما مثل ضغوطًا نفسية على الكثير من أعضاء الفريق، ويقول وزنياك: "إسهامات ستيف كان يمكن أن تحدث دون الحاجة إلى العديد من القصص الخاصة بإرهاب العاملين. أحب أن أكون أكثر صبرًا ولا أتدخل فى كل هذا الكم الكبير من الصراعات. أعتقد أن أى شركة يمكن أن تكون عائلة متحابة. ولو تمت إدارة مشروع جهاز Macintosh (ماكنتوش) بطريقتى، لربما تحول الأمر إلى فوضى. لكننى أعتقد لو أن إدارته كانت مزيجًا بين طريقتينا، لربما كان الناتج أفضل مما أحرزه ستيف".

ولكن على الرغم من أن أسلوب جوبز يمكن أن يُضعف معنويات الآخرين، فبإمكانه أيضا أن يكون ملهمًا بشكل غريب. فقد ألهب حماسة العاملين فى أبل ليمتلكوا ولعًا دائمًا بإنتاج منتجات رائدة، وخلف لديهم اعتقادًا راسخًا بأنهم قادرون على تحقيق ما يبدو مستحيلًا. كانوا يرتدون قمصانًا قطنية مكتوبًا فوقها "أعمل ٩٠ ساعة فى الأسبوع وأستمتع بذلك!" وبدافع الخوف من جوبز والرغبة القوية فى التأثير عليه، تجاوزوا توقعاتهم الشخصية. ويشرح جوبز هذا فيما بعد: "لقد تعلمت، بمرور الأعوام، أنك إن كان لديك أشخاص رائعون حقًّا فلست بحاجة إلى رعايتهم. فإذا توقعت أشياء عظيمة منهم، فستجعلهم يفعلون أشياء عظيمة. الفريق الأصلى لتصميم جهاز Mac (ماك) علمنى أن أفضل العاملين يحبون العمل معًا ولا يعجبهم الحال إن تسامحت مع عاملين أقل منهم قدرًا. واسأل أى عضو فى هذا الفريق، فسيخبرك أن الأمر كان يستحق ما انطوى عليه من آلام".

ووافق أغلبهم على هذا الرأى. وتتذكر ديبى كولمان، قائلة: "كان يصيح فى اجتماع ما قائلًا: "أيها الحمقى، أنتم لا تفعلون أى شىء بشكل صحيح". وكان هذا يحدث طوال الوقت. لكننى أعتبر نفسى الشخص الأسعد حظًا فى العالم؛ لأننى عملت معه".

الفصل الثانى عشر

التصميم

الفنان الحقيقى يُبسِّط

ربيب مدرسة باوهاوس

علـى عكس معظم الأطفال الذين نشأوا فى منازل من تصميم شركة إيكلار، أدرك جوبز ماهيـة تلـك المنازل ولمـاذا كانت بهذه الروعة، لقـد أحب فكرة تقـديم الحداثة البسيطة والأنيقـة إلى عامة الشعب، كما أحب الاستماع إلى وصـف والده لتفاصيل طرز السيارات المختلفة، ومنذ بداية العمل فى شركة أبل، اعتقد جوبز أن تصميمًا صناعيًّا رائعًا، وشعارًا ملونًـا ببساطـة، وعلبة جذابـة لجهـاز Apple II (أبل ٢) سـوف يجعـل الشركة فريدة ومنتجاتها مميزة.

أول مكتـب لشركـة أبل بعد نقلهـا من جراج منزل أسرته كان فـى مبنـى إدارى صغير يشاركهـم فيـه مكتب مبيعـات سونى، وكانـت سونى مشهـورة بأسلوبها المميـز وتصميم منتجاتهـا الذى لا ينسـى؛ لذلك كان جوبز يذهب إليها لدراسة آليـة التسويق فيها. يقول دانـل لوين، الـذى كان يعمل فى شركة سونـى: "كان ستيف يأتى مهلهـل الملابس ويتفقد منشوراتنـا الدعائيـة ويشـير إلى سمات التصميـم، وبين الحين والآخـر كان يقول: "هل يمكننـى أخذ هذا المنشور الدعائى؟"، وبحلول عام ١٩٨٠، قام بتوظيف لوين لديه.

ولقـد قـل ولعه بالتصميـم الصناعى الأسـود لمنتجات سونى فى شهـر يونيو من عام ١٩٨١ عندمـا بدأ فى حضور مؤتمر التصميم الـدولى السنوى فى معهد أسبن للدراسات الإنسانيـة. وقـد ركز اجتماع تلك السنـة على الطراز الإيطالى، وعرض أعمال المهندس

والمصمم ماريو بللينى، والمخرج بيرناردو بيرتولوتشى، ومصمم السيارات سيرجو بينينفارينا، والسياسية ووريثة إمبراطورية فيات الصناعية سوزانا أنيللى. يقول جوبز متذكرًا: "أعجبت بالمصممين الإيطاليين تمامًا مثلما كان الطفل معجبًا بالدراجين الإيطاليين فى فيلم *Breaking Away*. لقد كانت تجربة ملهمة ومذهلة".

وفى أسبن اطلع جوبز على فلسفة الفراغ والتصميم العملى لحركة باوهاوس التى حفظها هيربرت باير، سواء فى المبانى أو فى أجنحة المعيشة أو فى حروف الطباعة غير المسننة وقطع الأثاث الموجودة فى حرم معهد أسبن. وقد تأثر باير بمعلميه والتر جروبيوس ولودفيج ميس فان دير روه ورأى أنه يجب عدم التمييز بين الفن الجميل والتصميم الصناعى التطبيقى، وينص الأسلوب العالمى المعاصر الذى تتبناه حركة باوهاوس على أن التصميم يجب أن يكون بسيطًا، وتكون روحه معبرة أيضًا، كما ركز الأسلوب على العقلانية والعملية من خلال توظيف خطوط وأشكال سلسة. ومن ضمن الأقوال المأثورة لـ دى ميس وجروبيوس: "الإبداع يكمن فى التفاصيل" و"الأقل هو الكثير"، وكما هى الحال فى تصميم منازل إيكلار فقد امتزجت الحساسية الفنية بالقدرة على الإنتاج الكمى.

أعلن جوبز تأثره بأسلوب باوهاوس أثناء حديث ألقاه فى مؤتمر التصميم فى عام ١٩٨٣، وكان موضوع المؤتمر "لن يكون المستقبل كما كنا نتخيل"، وتوقع أن يخبو نجم طراز سونى وأن يحل محله بساطة أسلوب باوهاوس. عبر جوبز عن ذلك قائلاً: "الطراز الحالى فى التصميم الصناعى يتصدره التصميم عالى التقنية الذى تقدمه سونى، ولونه رمادى كئيب من الممكن دهانه باللون الأسود أو عمل أى شىء غريب به. من السهل القيام بذلك، لكنه ليس أفضل ما يمكن تقديمه"، واقترح جوبز بديلاً آخر نابعًا من أسلوب باوهاوس يليق أكثر بوظيفة وطبيعة المنتجات، فقال: "ما سنفعله أننا سنجعل المنتجات عالية التقنية، وسنجعل شكلها أنيقًا كى تعلموا أنها عالية التقنية، وسوف نجعل حجمها صغيرًا ثم نجعلها جميلة وبيضاء تمامًا كما فعلت شركة براون مع أجهزتها الإلكترونية".

ولقد أكد بشكل متكرر أن منتجات أبل ستكون أنيقة وبسيطة، فقال: "سنجعلها لامعة وكاملة وعالية التقنية حقًا، بدلاً من أن يكون منظرها صناعيًا ثقيلاً أسود فى أسود فى أسود فى أسود، مثل منتجات سونى. هذا هو منهجنا – منتهى البساطة، ونحن نهدف إلى أن تكون جودتنا على مستوى متحف الفن المعاصر. إن مبدأنا فى إدارة الشركة وتصميم المنتجات والدعاية والإعلان هو: "لنجعل منتجاتنا بسيطة... بسيطة للغاية"، وظل شعار تصميم أبل هو الشعار الذى ظهر على أول منشور دعائى لها، وهو: "البساطة هى جوهر الأناقة".

شعر جوبز بأن بساطة التصميم يجب أن تكون مرتبطة بتسهيل استخدام المنتجات؛ وهذان الهدفان لا يتحققان دائمًا معًا، فأحيانًا يكون التصميم سلسًا وبسيطًا لدرجة أن

المستخدم يجده مزعجًا وصعب الاستخدام، وقال جوبز لخبراء التصميم: "أهم شىء فى تصميمنا هو أن نجعل المنتجات واضحة حدسيًّا". على سبيل المثال، أشاد جوبز بفكرة سطح المكتب التى استعارها من الواقع وأضافها لبرنامج تشغيل جهاز Macintosh (ماكنتوش)، فقال: "يعرف الناس بحدسهم كيفية التعامل مع سطح المكتب؛ فإذا دخلت إلى غرفة المكتب، ستكون الأوراق على سطح المكتب، وستكون الأوراق الموجودة فى الأعلى هى الأهم، والناس يعلمون كيفية تغيير الأولويات. ومن أسباب تصميم نظم تشغيلنا بأفكار مستعارة من الحياة مثل سطح المكتب هو أن نستفيد من المعرفة الموجودة لدى الناس بالفعل".

وفى عصر الأربعاء الذى كان يتحدث فيه جوبز، كانت مايا لين، ذات الثلاثة والعشرين ربيعًا، تتحدث فى قاعة ندوات أصغر، وقد ذاع صيتها فى نوفمبر الماضى عند افتتاح النصب التذكارى لمحاربى فيتنام، والتى قامت بتصميمه فى واشنطن العاصمة. وأصبحا صديقين مقربين ودعاها جوبز لزيارة شركة أبل. تقول لين متذكرة: "جئت للعمل مع ستيف لمدة أسبوع، وسألته: "لماذا تبدو الحاسبات مثل التليفزيونات الثقيلة؟ لماذا لا تصنع شيئًا رفيعًا؟ لماذا لا تصنع حاسبًا مسطحًا صغيرًا يمكن حمله على الحجر؟"، فأجاب جوبز أن هذا كان هدفه بالفعل وسيقوم به بمجرد أن تصبح هذه التكنولوجيا جاهزة.

فى ذلك الوقت شعر جوبز بأنه لم يكن هناك أى أمر مثير يحدث فى مجال التصميم الصناعى. كان لديه مصباح من تصميم ريتشارد سابر وكان معجبًا به جدًّا، وكان كذلك معجبًا بالأثاث الذى يصممه تشارلز و راى آيمز وكذلك بمنتجات براون للمصمم ديتر رامز، لكن لم تكن هناك شخصية بارزة تحفز عالم التصميم الصناعى بالطريقة التى قام بها رايموند لوى وهاربيرت باير. وتقول لين: "لم تكن هناك متغيرات كبيرة فى مجال التصميم الصناعى، لاسيما فى وادى السيليكون، وكان ستيف متحمسًا جدًّا لإحداث تلك التغييرات. إن تصميماته تبدو أخاذة دون أن تكون مبهرجة، بل ممتعة. لقد تبنى مبدأ التقليل النابع من اتباعه لمذهب الزن الذى يدعو إلى البساطة، لكنه كان حريصًا على تجنب أن تبدو منتجاته كئيبة؛ لذا فقد ظلت خفيفة الظل. إنه شغوف وجاد جدًّا فى التصميم، لكنه فى الوقت نفسه لديه قدرة على الإمتاع".

ومع تطور إدراك جوبز، بدأ ينجذب بصفة خاصة إلى الطراز اليابانى وبدأ يقابل نجومه البارزين مثل آيسى مياكى وآى إم بى. وكان للتدريب البوذى تأثير كبير عليه، وعن هذا يقول: "لطالما وجدت البوذية – وبخاصة مذهب الزن اليابانى – تتميز بملمح من الجمال الراقى، وأكبر مثال يعبر عن هذا الجمال هو حدائق مدينة كيوتو. لقد تأثرت للغاية بما أنتجته هذه الثقافة، إنه نابع مباشرة من مذهب الزن البوذى".

مثل سيارة بورش!

كان جيف راسكين يريد أن يكون حاسب Macintosh (ماكنتوش) يشبه حقيبة صندوقية الشكل يمكن حملها، وتقفل من خلال رفع لوحة المفاتيح على الشاشة الأمامية، وعندما تولى جوبز إدارة المشروع قرر أن يضحى بالقدرة على حمل الجهاز لصالح تصميم مميز لا يشغل حيزًا كبيرًا على المكتب، فأمسك دليل الهاتف وألقاه على المكتب وقال للمهندسين المفزوعين إنه يريد حاسبًا لا يشغل مساحة على المكتب أكثر من مساحة هذا الدليل، وعندئذ بدأ فريق التصميم المكون من جيرى مانكوك وتيرى أوياما بالعمل على أفكار تجعل الشاشة فوق حاوية الحاسب مع جعل لوحة المفاتيح قابلة للفصل.

وفى أحد أيام شهر مارس من عام ١٩٨١ عاد آندى هيرتزفيلد إلى المكتب بعد تناول العشاء فوجد جوبز يدور حول نموذج جهاز Mac (ماك) ويتناقش بحدة مع مدير الخدمات الإبداعية جيمس فيريز، ويقول له: "نريد أن يكون للحاسب تصميم كلاسيكى لا يعفو على طرازه الزمن – نريده مثل سيارة الـ بيتل التى تصنعها فولكس فاجن". لقد اكتسب من والده تقدير شكل حواف السيارات الكلاسيكية.

فأجاب فيريز: "لا، هذا ليس صحيحًا، يجب أن تكون الخطوط غنية مثل سيارة فيرارى".

فعارضه جوبز قائلاً: " لا، ليس فيرارى، هذا ليس صحيحًا. يجب أن تكون مثل سيارة بورش!" فى ذلك الوقت كان جوبز يمتلك سيارة بورش ٩٢٨. وعندما كان بيل أتكينسون يزوره فى عطلة الأسبوع، أخذه جوبز للخارج ليعجب بالسيارة، وقال لـ أتكينسون: "الفن الرائع يطور الأذواق، ولا يتبعها"، كما أعجب أيضًا بتصميم سيارات مرسيدس. وذات يوم كان يسير بجوار ساحة انتظار السيارات فقال عندما رأى المرسيدس: "مع مرور السنين جعلوا الخطوط أنعم والتفاصيل أكثر إبهارًا. هذا ما يجب أن نفعله مع ماكنتوش".

قدم أوياما تصميمًا أوليًا وصنع نموذجًا له من الأسمنت. واجتمع فريق ماك حول النموذج لكشف النقاب عنه وإبداء آرائهم فيه. قال هيرتزفيلد إنه "لطيف"، وبدا الآخرون راضين عن التصميم. ولكن جوبز بدأ فى توجيه وصلة من النقد اللاذع للنموذج قائلاً: "إنه يبدو صندوقى الشكل للغاية، ويجب أن يكون به انحناءات، ونصف قطر الحافة المشطوفة الأولى يحتاج لأن يكون أكبر، ولا يعجبنى حجم الانحدار فى الحافة". بهذه الفصاحة الجديدة على لغة التصميم الصناعى كان جوبز يشير إلى الحافة أو الأجزاء المنحنية التى تربط بين جوانب الحاسب. وبعد ذلك قدم مجاملة واضحة فقال: "إنها مجرد بداية".

فى كل شهر أو ما يقرب من ذلك كان مانكوك وأوياما يقدمان إعادة جديدة للنموذج معتمدة على انتقادات جوبز السابقة، وكان يظل آخر نموذج أسمنتى مغطى وتوضع

النمـاذج السابقة بجواره وقد ساعدهم هذا على تقييم تطور التصميم، ومنع جوبز أيضًا مـن ادعاء أن أحـد اقتراحاته قد تم إهمالهـا. يقول هيرتزفيلد: "بعـد تصميم النموذج الرابـع وجـدت بالكاد أنه مختلف عن النمـوذج الثالث، لكن ستيـف كان ينتقد التصميم دائمًا وكان حازمًا فى رأيه ويقول إنه أحب أو كره تفصيلة معينة قلما ألاحظها".

وفى العطلة الأسبوعية ذهب جوبز إلى معرض شركة Macy's (ماسيز) فى بالو ألتو، ومـرة أخرى قضـى الوقت فى دراسة الأجهزة الموجودة فيـه، لاسيما أدوات مطبخ كوزين آرت، وجـاء لاهثًـا إلى مكتب ماكنتوش فى يوم الاثنين وطلب مـن أعضاء الفريق الذهاب لشـراء إحداها، وقام بتقديم اقتراحات جديدة من وحـى خطوط ومنحنيات ومنحدرات هذه الأداة.

أصـر جوبز علـى أن يكون شكل الجهاز ودودًا، ونتيجة لذلـك تم تطويره ليشبه الوجه البشـرى. وكان محرك الأقراص فى أسفـل الشاشة وكانت الوحدة أطول وأضيق من بقية الحاسبات كى تبدو مثل الرأس، وبقية الأجزاء الموجودة عند القاعدة كانت تشبه الذقن، وضيـق جوبز مـن الشريط البلاستيكى الموجود فى الأعلى كـى لا يبدو مثل جبهة الإنسان الأول، وهـو الشـكل الذى جعل حاسب Lisa (ليزا) غير جذاب إلى حد ما. وقد تم تحرير براءة اختراع تصميم صندوق أبل باسم ستيف جوبز ومانكوك وأوياما، وعلق أوياما فيما بعـد على هذا قائلاً: "رغم أن ستيف لم يرسـم أى خط فى التصميم، فإن أفكاره الملهمة جعلـت التصميم يبدو كما هـو الآن. وبصراحة، لم نكن نعلم ماذا يعنى أن يكون الحاسب مريح الشكل قبل أن يخبرنا ستيف بذلك".

كان ستيـف مهووسًـا بالقـدر نفسه بمـا سيظهر علـى الشاشة. وذات يـوم دخل بيل أتكينســون إلى أبـراج تكساكو وهو متحمس جدًّا، إذ توصـل إلى لوغاريتم رائع يمكنه من رسـم دوائـر وأشكال بيضاويـة سريعًا على الشاشـة. وعادة تتطلـب الرياضيات اللازمة لصنـع الدوائر حساب الجـذور التربيعية، وهـذا الأمر لا يدعمه معالـج موتورلا ٦٨٠٠٠ الدقيـق. لكـن أتكينسون تحايل على هـذه العقبة من خلال حقيقـة أن مجموعة متسلسلة الأرقـام الفرديـة تعطـى متسلسلـة مربعـات كاملـة (مثـال: ١ + ٣ = ٤، ١ + ٣ + ٥ = ٩، إلـخ). ويتذكر هيرتزفيلد أنه عندما قام بعرض نموذجه أعجب الجميع به ما عدا جوبز، الـذى قال: "حسنًـا الدوائر والأشـكال البيضاوية جيدة، لكن لمـاذا لا ترسم مستطيلات دائريـة الحواف؟"، فقـال أتكينسون: "لا أعتقد أننا نحتاج إليهـا فعلاً"، وفسر ذلك بأنه مـن المستحيل تقريبًا القيام بها، واستطرد قائلاً: "أريد أن أجعل نمط الرسومات بسيطًا ومقتصرًا على الأشكال الأساسية التى لا بد حقًّا من رسمها".

فهـب جوبز متحمسًا وقال: "المستطيلات دائرية الحواف موجودة فى كل مكان! فقط انظـر حولـك فى هذه الغرفـة"، وأشار جوبـز إلى السبورة البيضـاء وإلى سطح الطاولة

وغيرهـا من الأشياء التى كانت مستطيلة ودائرية الحواف، واستطرد قائلاً: " وانظر إلى الخارج، فهناك المزيد من الأمثلة فى كل مكان تنظر إليه فعلاً!" واصطحب أتكينسون إلى الخـارج ليسيرا على أقدامهما وأشار إلى نوافذ السيـارات واللوحات الإعلانية وإعلانات الطـرق. ويقـول جوبز معلقًـا: "خلال مساحة ثلاثـة مربعات سكنية، وجدنـا سبعة عشر مثالاً، وبدأت أشير إليها فى كل مكان إلى أن اقتنع تمامًا".

يقـول هيرتزفيلـد متذكرًا: "عندما وصـل أخيرًا إلى لافتة ممنوع انتظـار السيارات، قلت له: "حسنًا، أنت محق، أنا أستسلم! نحن بحاجة إلى مستطيل دائرى الحواف كشكل أساسـى! وعاد بيل إلى أبراج تكساكـو فى عصر اليوم التالى وكانت هناك ابتسامة كبيرة علـى وجهه. وكان العرضـ يظهر بسرعة مذهلـة رسومات مستطيلـة ذات حواف دائرية جميلة"، وأصبحت مربعات الحوار والنوافذ فى جهاز Lisa (ليزا) وجهاز Mac (ماك)، وتقريبًا كل ما تلاها من حاسبات، ذات حواف دائرية.

وفى درس الخط الذى حضره فى جامعة ريد، تعلم جوبز حب أشكال الخطوط المسننة وغير المسننة والمسافة النسبية بين الحروف، والفصل بين سطور الصفحة فى الطباعة. وقال جوبز فيما بعد: "عند تصميم أول جهاز Macintosh (ماكنتوش) كنت أنا المسئول عـن ذلك". ونظرًا لأن حاسب Mac (مـاك) كان يعتمد على التصوير النقطى، كان من الممكن عمل عدد لا نهائى من الخطوط بداية من الأنيقة إلى السيئة، ويتم تكوينها نقطة نقطة على الشاشة.

ولتصميـم هذه الخطوط، قـام هيرتزفيلد بتوظيف صديقة له مـن المدرسة الثانوية، تعيش بضواحى فيلادلفيا، تدعى سوزان كير، وقاما بتسمية الخطوط على أسماء المحطات علـى خط القطار الرئيسى فى فيلادلفيا، فكانت كالتالى: مريون، أردمو، روزمونت. وجد جوبز العملية مبهرة، وذات مرة فى آخر النهار، توقف وتأمل أسماء الخطوط وقال شاكيًا: "إنهـا أسمـاء مدن صغيرة لم يسمع بها أحد من قبل. يجب أن تكون أسماء مدن عالمية!"، فتمت إعادة تسمية الخطوط لتصبح شيكاغو، نيويورك، جنيف، لندن، سان فرانسيسكو، تورنتو، فينسيا.

لم يقـدِّر ماركـولا وغـيره ولع جوبـز بالطباعة. ويتذكـر ماركولا هذا فيقـول: "كانت معرفتـه بأنـواع الخطوط أمـرًا مميزًا، وكان يصـر دائمًا على أن تكـون الخطوط رائعة. وكنـت أقول لـه متعجبًا: "خطـوط؟!؟ أليس لدينا أمـور أهم للقيام بهـا؟". فى الحقيقة ستساعـد مجموعـة خطوط ماكنتوشـ الرائعة مع طابعـة الليزر والإمكانيـات الرسومية الهائلـة علـى إطلاق صناعة النشر المكتبى، كما ستكون مفيدة جدًّا لأرباح شركة أبل، كما تعرِّف جميع أنواع العوام المستخدمين من صحفيى المدارس الثانوية وحتى الأمهات اللاتى يحـررن خطابات رابطة الآباء والمعلمين – على مرح أسرار الخطوط التى كانت مقصورة فقط على الطباعين والمحررين العجائز وعمال الطباعة البائسين.

كما قامت كير بتطوير الأيقونات مثل أيقونة سلة المهملات لحذف الملفات، مما ساعد على تحديد الواجهات الرسومية، وقد حدث انسجام سريع بينها وبين جوبز؛ لأنهما كانا يتشاركان نزعة فطرية للبساطة، بالإضافة إلى رغبة مشتركة فى جعل جهاز Mac (ماك) ممتعًا. تقول كير: "كان يأتى عادة فى آخر كل يوم، ويريد دائمًا أن يعلم ما الجديد، وكان لديه ذوق رائع وإحساس جيد بالتفاصيل البصرية". وأحيانًا كان يأتى فى صباح يوم الأحد؛ لذا حرصت كير على التواجد فى ذلك الوقت لتشاركه العمل. وبين الحين والآخر كانت تقع فى مشاكل. وقد رفض ابتكارها لأيقونة على شكل أرنب تسرع من معدل نقر الفأرة، وتعلل قائلاً إن هذا المخلوق الفرائى يبدو "مبتذلاً جدًّا".

كما أولى جوبز اهتمامًا مشابهًا بأشرطة العناوين الموجودة أعلى النوافذ والمستندات، وجعل أتكينسون وكير يعيدانها مرارًا وتكرارًا لأنه كان مستاءً من منظرها. لم تعجبه شرائط العناوين الموجودة فى حاسب Lisa (ليزا) لأنها كانت سوداء جدًّا وقبيحة. لقد أراد أن تكون شرائط Mac (ماك) أرقى شكلا ومخططة بخطوط رفيعة، ويقول أتكينسون متذكرًا: "كان علينا إنجاز عشرين تصميمًا مختلفًا لشريط العنوان قبل أن يصبح سعيدًا به". وذات مرة شكت كير وكذلك أتكينسون من أنه جعلهما يقضيان الكثير من الوقت فى تغييرات بسيطة على شريط العنوان، فى حين أن لديهما أمورًا أكبر تستلزم القيام بها، وذات مرة صاح جوبز غاضبًا: "هل بإمكانكما النظر إلى ذلك فى كل يوم؟ إنه ليس أمرًا بسيطًا، بل هو أمر يجب القيام به بطريقة صحيحة".

وجد كريس إسبينوزا طريقة لتلبية متطلبات جوبز المتعلقة بالتصميم وميله إلى السيطرة على التفاصيل. وكان إسبينوزا شابًّا من مساعدى وزنياك منذ أيام المرآب، وأقنعه جوبز بترك الدراسة فى كلية بيركلى بحجة أنه سيكون لديه دائمًا فرصة للدراسة، لكنه سيكون أمامه فرصة واحدة فقط لتصميم حاسب Mac (ماك). وقرر بمجهوداته الذاتية تصميم آلة حاسبة لجهاز الحاسب الآلى. يقول هيرتزفيلد متذكرًا: "تجمعنا كلنا حول كريس وهو يعرض الآلة الحاسبة على ستيف ثم حبس أنفاسه وانتظر رد فعل ستيف".

فقال ستيف: "حسنًا، إنها بداية، لكنها حتى الآن سيئة الشكل؛ فلون الخلفية قاتم جدًّا، وهناك خطأ فى سمك بعض الخطوط، والأزرار كبيرة جدًّا". وقد استمر إسبينوزا فى تعديلها يومًا بعد يوم نظرًا لانتقادات جوبز، ومع كل إعادة تأتى انتقادات جديدة. وأخيرًا فى عصر يوم ما عندما جاء ستيف كشف إسبينوزا النقاب عن ابتكاره الملهم: "حاسبة ستيف جوبز القابلة لتعديل الشكل". وكانت هذه الحاسبة تمكن المستخدم من تعديل شكل الآلة وفقًا لرغبته من خلال تغيير سمك الخطوط وحجم الأزرار والتظليل والخلفية وغيرها من السمات. وبدلاً من أن يضحك فقط، أخذ جوبز بكل ثقة يلعب فى شكل الآلة

لتغييره وفقًا لذوقه. وبعد حوالى عشر دقائق غير مظهرها إلى الشكل الذى يروقه. وليس من قبيل المفاجأة إذن أن تصميمه هو الذى تم تثبيته على جهاز Mac (ماك) وظل هو الشكل التقليدى للآلة الحاسبة لمدة خمس عشرة سنة.

ورغم أن تركيزه كان على جهاز Macintosh (ماكنتوش)، فقد أراد جوبز خلق لغة تصميم متسقة لكل منتجات أبل. لذلك قام بعمل مسابقة لاختيار مصمم عالمى ليكون لشركة أبل بمثابة ديتر رامز لشركة براون. كان الاسم الكودى للمشروع هو سنووايت (بيضاء الثلج)، وهذا ليس بسبب تفضيله للون الأبيض، بل لأن المنتجات التى سيتم تصميمها كان اسمها الكودى "الأقزام السبعة"، وكان الفائز هو هارتموت إيسلينجير، وهو مصمم ألمانى كان مسئولاً عن تصميم شكل تليفزيونات سونى ترينترون. طار جوبز إلى منطقة الغابات السوداء فى بافاريا ليقابله وشعر بالانبهار ليس فقط بشغف إيسلينجير، بل أيضًا بطريقته الحماسية فى قيادة سيارة المرسيدس على سرعة أكثر من مائة ميل فى الساعة.

ورغم أنه ألمانى، اقترح إيسلينجير أنه يجب أن يكون هناك "موروث أمريكى فطرى" فى تركيبة شركة أبل يجعل من مدينة كاليفورنيا مدينة عالمية فى نظر الجمهور من خلال استيحاء ذلك من هوليوود والموسيقى وبعض التمرد والجاذبية الطبيعية. كان مبدؤه الدال هو "الشكل يتبع العاطفة"، وهو تحريف لقول مأثور شائع يقول إن الشكل يتبع الوظيفة، وقام بعمل أربعين نموذجًا للمنتجات تظهر هذا المفهوم، وعندما رآها جوبز قال متعجبًا: "نعم، هذا هو!" واعتمد تصميم سنووايت على الفور فى جهاز Apple IIc (أبل ٢ سى)، وكانت حاوية الحاسب بيضاء وبها منحنيات مستديرة ضيقة وخطوط غائرة رفيعة للتهوية والتزيين. وقد عرض جوبز على إيسلينجير التعاقد معه شريطة أن ينتقل إلى كاليفورنيا، وتصافحا وتفوه إيسلينجير بكلمات لا تنم عن التواضع فقال: "أطلقت هذه المصافحة أحد أكثر أشكال التعاون حسمًا فى تاريخ التصميم الصناعى"، وافتتح إيسلينجير شركة frogdesign (فروجديزاين)* فى بالو ألتو فى منتصف ١٩٨٣ بتعاقد سنوى يبلغ قدره ١,٢ مليون دولار مقابل العمل مع شركة أبل، ومنذ ذلك الوقت وكل منتج من منتجات أبل يحمل هذا الإعلان بكل فخر: "مصمم فى كاليفورنيا".

---

* تم تغيير اسم الشركة من frogdesign (فروج ديزاين) إلى frog design فى عام ٢٠٠٠ ونقلت إلى سان فرانسيسكو. لم يختر إيسلينجير الاسم الأول نظرًا لقدرة الضفدعة (frog) على التحول، بل اختاره تحية لموطنه الأصلى، إذ ترمز الحروف الأولى من الكلمة إلى جمهورية ألمانيا الاتحادية **f**ederal **r**epublic **o**f **g**ermany. وقال إن الحروف الصغيرة تشير لفكرة مبدأ باوهاوس فى اللغة غير الطبقية، وهذا يؤكد روح الشركة فى الشراكة الديموقراطية.

ومـن والده، تعلـم جوبز أن من سمات حـب الحرفة الحرص على إنجـاز حتى التفاصيل الخفية بطريقـة جميلة. ومن أكثر الأمثلة تطرفًا وتأكيدًا على تطبيق هذه الفلسفة عندما قـام جوبز بتفحص لوحة الدائرة التى ستحمل الشرائـح والمكونات الأخرى داخل حاسب Macintosh (ماكنتوش)، ورغم أن العميل لن يراها، فإن جوبز بدأ ينتقدها من الناحية الجماليـة فقال: "هذا الجـزء جميل جدًا، لكن انظـر إلى شرائح الذاكـرة. إنها قبيحة؛ فالخطوط قريبة جدًا من بعضها".

فقاطعه أحد المهندسين وسأله عن أهمية ذلك قائلاً: "أهم شىء هو كفاءته فى العمل؛ فلا أحد سيرى لوحة جهاز الحاسب".

فأجاب جوبز كالمعتاد: "أريده أن يكون جميلاً قدر الإمكان، حتى لو كان داخل الحاوية؛ فالنجـار الرائـع لن يستخـدم خشبًا رديئًا لظهـر الخزانة رغم أنه لا أحـد سيراه". وفى مقابلة أجراها بعد عدة سنـوات بعد ظهور Macintosh (ماكنتوش)، كرر جوبز الدرس الـذى تعلمه من والده فقـال: "إذا كنت نجارًا تصنع خزانـة أدراج جميلة، فلن تستخدم خشبًا رديئًا وقبيحًا فى ظهر الخزانة رغم أنها تواجه الحائط ولن يراها أحد. فإنك تعلم أنهـا موجودة ولـذا سوف تستخدم قطعة خشبة جميلة على الظهر. يجب أن تتقن الناحية الجمالية فى كل الصنعة حتى تنعم بنوم هانئ".

وقد تعلم جوبز من مايك ماركولا أهمية التغليف والتقديم. فالناس يحكمون على الكتاب مـن غلافه، ومن أجل صنـدوق حاسب ماكنتوش، قـام جوبز باختيار تصميـم ملون وأخذ يحاول تحسين مظهره. ويتذكر آلان روزمان أحد أعضاء فريق ماك، والذى تزوج من جوانا هوفمـان، قائلاً: "كان الصندوق سيرمى فى القمامة بمجـرد أن يفتحه العميل، لكن جوبز كان مهووسًـا بشكلـه". وقد وجد روزمان أن هذا نوع مـن عدم التوازن، حيث كانت تصرف الأمـوال علـى التغليـف باهظ الثمن بينمـا يحاولون توفير المـال فى شرائـح الذاكرة. لكن بالنسبة لـ جوبز، كانت كل تفصيلة مهمة ليبدو جهاز Macintosh (ماكنتوش) مذهلاً.

وبمجـرد الانتهاء من التصميم، دعـا جوبز أعضاء فريق ماكنتوش للاحتفال، وقال: "الفنانـون الحقيقيون يوقعون على أعمالهم"، وأحضر ورقـة سميكة السطح وقلم شابرى وجعلهـم يوقعـون أسماءهـم. وكانـت التوقيعـات محفورة داخـل كل جهـاز Macintosh ماكنتوش. ورغم أن أحدًا لن يرى التوقيعات، فإن أعضاء الفريق كانوا يعلمون أن توقيعاتهم بداخلـه، مثلما يعلمون أن لوحة الدائرة بداخله تم تصميمها بأكبر قدر ممكن من الأناقة. ناداهـم جوبز بأسمائهم واحـدًا تلو الآخر، وكان بوريل سميـث الأول، وانتظر جوبز ليوقع اسمـه بعد قيام الخمسة والأربعـين عضوًا بالإمضاء، فوجد مكانًا فـى وسط الورقة فقام بتوقيـع اسمه بحـروف صغيرة وبشكل فنى رائـع، وقام بتحيتهم. ويتذكـر أتكينسون ذلك فيقول: "فى لحظات كهذه، جعلنا جوبز نرى أعمالنا كنوع من الفن".

الفصل الثالث عشر

تصميم حاسب Mac (ماك)

الرحلة هى المكافأة

المنافسة

عندما قدمت شركة آى بى إم طرازها من الحاسبات الشخصية فى أغسطس عام ١٩٨١، طلب جوبز من فريقه أن يشتروا واحدًا ويفككوه، وكان هناك إجماع على أنه سيئ؛ حيث وصفه كريس إسبينوزا بأنه: "محاولة مبتذلة شبه فاشلة"، وكان هناك شىء من الحقيقة فى هذا، حيث استخدم الجهاز أسطر الأوامر التقليدية ولم يدعم شاشات العرض المعتمدة على التصوير النقطى. لقد صارت شركة أبل تتسم بالعجرفة، غير مدركة أن مديرى أقسام التكنولوجيا بالمؤسسات يرتاحون أكثر للشراء من شركة معروفة مثل آى بى إم بدلاً من الشراء من شركة اسمها على اسم الفاكهة، وقد تصادف أن بيل جيتس كان يزور مقار شركة أبل لحضور اجتماع فى اليوم الذى أعلنت فيه شركة آى بى إم إصدار حاسبها الشخصى. وعن هذا يقول: "لم يبد عليهم الاهتمام بما أعلنت عنه آى بى إم؛ وقد استغرقوا عامًا ليدركوا ما حدث".

وانعكاسًا لسمة العجرفة التى تتسم بها شركة أبل، أفردت الشركة صفحة كاملة من جريدة *وول ستريت جورنال* لإعلان عنوانه: "مرحبًا آى بى إم بصدق"، كان هذا إعلانًا بارعًا عن المعركة التكنولوجية القادمة فى مجال الحاسب الشخصى باعتبارها منافسة ثنائية بين شركة أبل الجريئة والمتمردة وبين شركة آى بى إم العملاقة، ومن ثم أسقطت

مـن حساباتها شركات مثل كوميدور وتاندى وأوسبـورن التى كان أداؤها جيدًا مثل شركة أبل تمامًا.

وطـوال مشواره المهنى، كان جوبز يرغب فى اعتبـار نفسه ثائرًا مستنيرًا يجاهد ضد إمبراطوريـات الشـر، أو أحد محاربى السامـوراى الذين يحاربون قـوى الظلام. وكانت شركـة آى بى إم تجسيدًا مثاليًّـا لذلك الشر، فقام جوبز بتحديد ملامح المعركة القادمة؛ فهـى ليست مجرد منافســة تجارية ولكنها نوع مـن الجهاد الروحى أيضًـا. وأخبر جوبز أحـد المحاورين: "إذا ارتكبنا بعض الأخطاء الجسيمة، لسبـب أو آخر، وفازت آى بى إم، فإحساســى الشخصى يقول إننا سندخل عصرًا أشبه بعصور الظلام فى مجال الحاسب الشخصــى لـمـدة عشرين عامًا تقريبًـا. وبمجرد أن تحكُم شركة آى بـى إم سيطرتها على قطاع السوق، فإنهم يتوقفون عن الابتكار دومًا". وحتى بعد مرور ثلاثين عامًا، وعند تذكر المنافســة، فإن جوبز يشن حربه المقدسة قائلاً: "شركـة آى بى إم هى فى الأساس شركة مايكروسوفـت فـى أسوأ حالتها، وليس هناك قدرة على الابتـكار، بل إنها قوى للشر، مثل شركة آيه تى تى أو مايكروسوفت أو جوجل".

ومن سوء حظ شركة أبل أن جوبز قام بوضع هدف لمنافسة أخرى أمام جهاز Macintosh (ماكنتوشـ) ألا وهـو حاسب Lisa (ليزا) الذى صنعته شركتـه؛ وهذا يرجع إلى أسباب نفسيـة إلى حـد مـا. لقد تم استبعـاده من تلك المجموعـة، والآن هو يرغب فـى أن يتفوق عليهـا. وكان يعتبر أيضًا أن المنافسة الصحية بمثابـة تحفيز للعاملين معه، ولهذا السبب راهـن جون كوتش بـ ٥٠٠٠ دولار على أن جهاز Mac (ماك) سيخـرج للنور قبل حاسب Lisa (ليـزا)، ولكن المشكلة أن المنافسة أصبحت غير صحية. كان جوبز يصف مجموعة المهندسين الذين يعملون معه بأنهم شباب مفعم بالحيوية على عكس المهندسين الكسالى، شديدى الشبه بمهندسى إتش بى الذين يعملون على تطوير حاسب Lisa (ليزا).

وعندمـا تخلـى جوبز عن خطة جيـف راسكين لتصنيع حاسب سهـل الحمل، ضعيف الإمكانيات، رخيص الثمن وأعاد تصوره عن حاسب Mac (ماك) على أنه حاسب مكتبى ذو واجهة مستخدم رسومية، صار الجهاز نسخة مصغرة من حاسب Lisa (ليزا)، والذى من الممكن أن يزعزع مكانة جهاز Lisa (ليزا) فى السوق.

أدرك لارى تيسلـر، الذى قام بتطوير برنامج التشغيل الخاص بحاسب Lisa (ليزا)، أنـه من المهم تصميم كلا الجهازين بحيث يستخدمـان نفس التطبيقات والبرامج. ولذا، قـام بترتيب موعد لـ سميث وهيرتزفيلد ليأتيا إلى ورشة عمل حاسب Lisa (ليزا) وشرح النسخـة التجريبية لجهاز Mac (ماك). جاء خمسة وعشـرون مهندسًا وكانوا يستمعون فى أدب، حين فُتح الباب فجأة فى منتصف العرض التقديمى ليدخل ريتش بيج، المهندس المسئـول عن معظم التصميمـات الخاصة بحاسب Lisa (ليزا)، وصـاح قائلاً: "حاسب

ماكنتوش سيدمر حاسب ليزا! حاسب ماكنتوش سيخرب شركة أبل!". ولكن لم يرد عليه سميث أو هيرتزفيلد، ومن ثم واصل بيج صياحه قائلاً: "جوبز يرغب فى تدمير حاسب ليزا لأننا لم نسمح له بإدارة المشروع"، ثم بدا كأنه على وشك البكاء وهو يردف: "لن يقوم أحد بشراء حاسب ليزا لأنهم يعرفون أن حاسب ماك على وشك الإصدار! ولكنكم لا تعبأون بذلك"، واندفع إلى خارج الغرفة وأغلق الباب بعنف، ولكن بعد دقيقة دخل فجأة، وقال لـ سميث وهيرتزفيلد: "أعرف أن هذا ليس بخطئكما، ولكن المشكلة تكمن فى ستيف جوبز. أخبروا جوبز بأنه يدمر شركة أبل!".

وبالفعل، لقد حول جوبز حاسب Macintosh (ماكنتوش) إلى منافس قليل التكلفة لحاسب Lisa (ليزا)، بل وزوده بنظام تشغيل غير متوافق مع حاسب Lisa (ليزا). وما زاد الطين بلة أن كلا الحاسبين لم يكن متوافقًا مع Apple II (أبل ٢). ومع عدم وجود شخص فى موضع المسئولية الكاملة بشركة أبل، لم تكن هناك فرصة للسيطرة على جوبز.

السيطرة من البداية حتى النهاية

كان إحجام جوبز عن جعل حاسب Mac (ماك) متوافقًا مع بنية حاسب Lisa (ليزا) مدفوعًا بأسباب تتعدى المنافسة أو الانتقام – كان هناك جزء فلسفى مرتبط بميله نحو السيطرة، حيث كان يعتقد أن روعة الحاسب الآلى تكمن فى مدى الارتباط الوثيق بين مكونات الحاسب وبين برامجه. إن جعل الحاسب قادرًا على العمل وفقًا لنظام تشغيل تستخدمه حاسبات أخرى، سيؤدى إلى التضحية ببعض الوظائف الخاصة به، وكان جوبز يعتقد أن أفضل المنتجات بمثابة "أجهزة شاملة" مصممة من البداية حتى النهاية، مزودة ببرامج مصممة خصيصًا للعمل على مكونات الجهاز والعكس بالعكس؛ وهذا هو ما يميز حاسب ماكنتوش، المزود ببرنامج تشغيل لا يعمل إلا على مكونات حاسب ماكنتوش فقط، أما بالنسبة لشركة مايكروسوفت، فإنها تصنع نظام تشغيل يمكن استخدامه على مكونات مصنوعة من شركات مختلفة.

ويقول محرر موقع ZDNet، دان فاربر: "ستيف جوبز فنان متكبر ذو إرادة قوية، لا يرغب فى أن تفسد مبتكراته على أيدى مبرمجين غير أكفاء، فالأمر يبدو له كأن أحدًا من العامة فى الشارع جاء ليضع لمسات بالفرشاة على لوحة لبيكاسو أو قام بتغيير أغنية من أغانى ديلان". وفى سنوات لاحقة، برز منهج جوبز الخاص بالجهاز الشامل فى جهاز iPhone (آى فون) وجهاز iPod (آى بود) وجهاز iPad (آى باد) وتميز عن منافسيه. لقد أسفر تفكير جوبز عن منتجات مدهشة، ومع ذلك لم تكن هذه أفضل استراتيجية

للسيطـرة على السـوق. وقد لاحظ لايندر كانى، مؤلف كتـاب *Cult of the Mac*، قائلاً: "بدايـة من أول حاسب ماك وحتى أحدث أجهزة آى فون، فإن أنظمة جوبز دومًا لا تسمح للمستهلك بالتدخل والتعديل فيها".

كانـت رغبـة جوبز فى السيطرة علـى تجربة المستخدم فى قلـب مناقشته مع وزنياك بشـأن جعـل حاسـب Apple II (أبـل ٢) مزودًا بفتحـات تسمح للمستخدم بـأن يضيف بطاقـات توسعة للوحـة الأم، ومن ثم إضافـة بعض الوظائف الجديـدة. وقد فاز وزنياك بالنقاشـ، وأصبـح حاسب Apple II (أبل ٢) به ثمانـى فتحات. ولكن هذا الجهاز خرج باسـم جوبز، وليس وزنيـاك، وبالتالى فإن حاسـب ماكنتوش كان محـدود الفتحات، ولا يمكنـك فتح حاوية الجهاز لتصل إلى اللوحـة الأم، وبالنسبة للهواة أو المحترفين، لم يكن هـذا أمرًا جيدًا. ولكـن بالنسبة لـ جوبز، كان حاسب ماكنتوش من أجل العامة، حيث كان يرغب فى أن يمنحهم تجربة مقيدة بحدود يضعها هو.

يقـول بيرى كاشـ، الذى قام جوبز بتعيينه فـى عام ١٩٨٢ ليكون خبـيرًا استراتيجيًّا للسوق بأبراج تكساكو: "إن الرغبة فى السيطرة تعكس شخصية جوبز. قد يتحدث ستيف عن حاسب أبل ٢ ويشتكى: "نحن لا نسيطر على زمام الأمور. انظروا إلى كل هذه الأشياء المجنونـة التى يحاول النـاس أن يفعلوها بالحاسب. هذه غلطة لن أكررها أبدًا". لقد قطع شوطًـا كبيرًا فى تصميم أدوات خاصة بحيث لا يمكن فتح حاوية جهاز ماكنتوش بواسطة المفـك العـادى. وأخبر كاشـ: "سنقوم بتصميم هـذا الجهاز بحيث لا يتمكـن أحد سوى موظفى شركة أبل من الوصول إلى داخل هذا الصندوق".

لقـد قرر جوبز أيضًا منع استخدام مفاتيح أسهم التنقل الموجودة على لوحة المفاتيح، وكانـت الطريقة الوحيدة لتحريك المؤشر هـو استخدام الفأرة، وكانت هذه الطريقة التى أجـبرت المستخدمـين على التكيف مـع التنقل من خلال الإشارة والنقـر، حتى إن كانوا لا يرغبـون فـى ذلك. وعلى العكس مـن مطورى المنتجات الآخرين، لم يكـن جوبز يعتقد أن المستخدمين دائمًا على حق، فلو أنهم أرادوا مقاومة استخدام الفأرة، فهم مخطئون.

كان جوبز يؤمن بأن هناك ميزة أخرى لتقليل استخدام المفاتيح ألا وهى إجبار مطورى البرامـج على تصميم برامج خاصة بنظام تشغيل حاسـب ماك، بدلاً من مجرد تصميم برنامج عام يمكن تثبيته على مجموعة متنوعة من الحاسبات الشخصية؛ وهو الأمر الذى مهد الطريق لوجود توافق شديد بين البرامج التطبيقية وأنظمة التشغيل ومكونات الجهاز، وهو أمر كان يرغب فيه جوبز.

كانـت رغبة جوبز فى السيطرة من البداية حتـى النهاية قد جعلته يشعر بالحساسية نحو العروض التى منحتها شركة أبل فيما يتعلق بنظام تشغيل ماكنتوش لمصنعى الأجهزة، والسماح لهـم بتصنيع حاسبات مستنسخة من حاسـب Macintosh (ماكنتوش) . وفى

مايو عام ١٩٨٢، اقترح مايك موراى، مدير التسويق الجديد والمتحمس لمشروع ماكنتوش، تصميم برنامج مرخص فى مذكرة سرية مقدمة إلى جوبز، كتب فيها: "نود أن تصير بيئة مستخدم ماكنتوش المعيار الافتراضى فى صناعة الحاسبات. والمعضلة هنا، بالطبع، أنه يجب على المرء أن يشترى مكونات حاسب ماك ليحصل على بيئة المستخدم هذه. ونادرًا (إن لم يكن مطلقًا) ما تجد شركة واحدة قادرة على خلق معيار شامل لقطاع صناعة الأجهزة والحفاظ عليها بحيث لا يمكن لأى مصنع آخر الاشتراك فيها. كان اقتراحه يشتمل على منح رخصة تصنيع نظام تشغيل ماكنتوش لشركة تاندى". ونظرًا لأن محلات راديو شاك التابعة لشركة تاندى كانت تخدم نوعًا مختلفًا من الزبائن، فإن موراى حاول أن يبرهن على عدم استحواذها على مبيعات شركة أبل بصورة خطيرة. ولكن جوبز كان معارضًا بأدب مثل هذه الخطة. كان منهجه معنيًا بالحفاظ على ماكنتوش بيئة محكمة السيطرة تفى بمعاييره، ولكن هذا يعنى أيضًا – مثلما كان يخشى موراى – مواجهة مشكلة بشأن تأمين مكانتهم باعتبارهم معيارًا صناعيًا فى عالم الأجهزة المستنسخة من شركة آى بى إم.

جهاز العام

قرب نهاية عام ١٩٨٢، اعتقد جوبز أن مجلة تايم ستختاره رجل العام. وذات يوم وصل إلى أبراج تكساكو ومعه مدير المجلة بمكتب سان فرانسيسكو، مايكل مورتيز، وشجع الزملاء على إجراء حوار مع مورتيز. ولكن لم يظهر جوبز على الغلاف. وبدلاً من ذلك، اختارت المجلة "الكمبيوتر" ليكون موضوع عدد نهاية العام وأطلقت عليه "جهاز العام".

وكانت هناك نبذة عن جوبز مصاحبة للمقال الرئيسى، وكانت هذه النبذة معتمدة على التقرير الذى قام به مورتيز وكتبه جاى كوكز، المحرر الذى اعتاد التعامل مع موضوعات موسيقى الروك فى المجلة. ولقد جاء فى المقال: "بأسلوبه السلس فى العروض التسويقية وبإيمانه الراسخ الذى يُحسد عليه، فتح ستيف جوبز – أكثر من أى شخص آخر – الباب على مصراعيه وأدخل الحاسب الشخصى إلى حياتنا". كان مقالاً غنيًا بالمديح، ولكن كان به نقد حاد فى بعض المواضع، لدرجة أن مورتيز (بعد أن ألف كتابًا عن شركة أبل وصار شريكًا فى شركة الاستثمار سيكويا كابيتال مع دان فالنتين) ذكر هذه الحدة قائلًا إن تقريره قد "سُرق ونُقح وشوه بالقيل والقال من محرر بمكتب نيويورك الذى كانت مهمته المعتادة تسجيل أحداث عالم موسيقى الروك أند الروول الصاخب". وقد اقتبس المقال كلام بد تريبل عن "نطاق تحريف الواقع" الخاص بجوبز، وأشار إلى أن جوبز "قد يدخل

أحيانًا إلى الاجتماعات وهو منفجر بالبكاء". وربما كانت أفضل مقولة مقتبسة على لسان جيف راسكين، حيث قال: "الطريقة التى يتصرف بها جوبز تجعله يصلح ملكًا لفرنسا".

ما أفزع جوبز هو أن المجلة نشرت خبر وجود ابنة له تركها وهى ليزا برينان. علم جوبز أن دانييل كوتك هو من أخبر المجلة بموضوع ليزا، ولذا قام بتوبيخه فى ورشة عمل ماك أمام عدد من العاملين. ويقول كوتك مسترجعًا الأحداث: "حين سألنى المراسل الصحفى بمجلة *تايم* عما إن كان جوبز لديه ابنة تدعى ليزا، قلت له: "بالطبع". فالأصدقاء لا يسمحون لأصدقائهم بأن يتنصلوا من أبنائهم، ولن أسمح لصديقى بأن يكون أحمق ويتنصل من مسئوليته الأبوية. كان غاضبًا حقًّا وشعر بالحنق وأخبرنى أمام الجميع بأننى قد *خنته*".

ولكن ما كان يحبط جوبز بالفعل هو عدم اختياره، بعد كل ذلك، رجل العام. وكما أخبرنى فيما بعد:

> قررت مجلة *تايم* منحى لقب رجل العام، وكنت فى السابعة والعشرين من العمر، ولذا كنت مهتمًّا بأمور كهذه؛ فقد كنت أظن أنها أمور رائعة للغاية. لقد أرسلوا مايك مورتيز لكتابة المقال. كنا فى العمر نفسه وكنت ناجحًا للغاية ويمكننى قول إنه كان يغار منى وكنت أفضل منه، ولذا فقد كتب هذا المقال الفظيع، ومن ثم عرف المحررون بمكتب نيويورك بهذا المقال وقالوا: "لا يمكننا منح هذا الفتى لقب رجل العام"، وكان هذا مؤلمًا بالنسبة لى، ولكن كان درسًا جيدًا. لقد تعلمت منه ألا أتحمس لأشياء كهذه لأن الإعلام أشبه بالسيرك على أية حال. لقد أرسلوا إلىّ المجلة عن طريق شركة فيديكس، وأتذكر حين فتحت الطرد أننى توقعت أن أرى نفسى على الغلاف، ولكنى وجدت صورة كمبيوتر منحوت من الصخر. فقلت فى نفسى: "ماذا؟" وبعد ذلك قرأت المقال، كان فظيعًا للغاية لدرجة أننى بكيت.

فى الواقع، لم يكن هناك سبب يدعو لتصديق أن مورتيز يشعر بالغيرة أو أنه ينوى أن يخرج المقال بصورة مجحفة. ورغم ما يعتقده جوبز، فإنه لم يكن مرشحًا للحصول على لقب رجل العام. فى ذلك العام قرر رؤساء التحرير (وكنت وقتها محررًا مبتدئًا) الاهتمام بالحاسب الآلى أكثر من الشخص نفسه، وتفاوضوا مع النحات الشهير جورج سيجال ليصمم صورة غلاف المجلة قبلها بعدة شهور. كان راى كييف هو محرر المجلة فى ذلك الوقت، وقد قال لى: "إننا لم نفكر فى جوبز أبدًا، ولا يمكنك أن تجسد جهاز الحاسب الآلى، ولذا قررنا لأول مرة أن نضع جمادًا. لم نكن نبحث أبدًا عن وجه لنضعه على الغلاف".

أطلقت شركة أبل حاسب Lisa (ليزا) فى يناير ١٩٨٦ - قبل إطلاق حاسب ماك بعام كامل - ودفع جوبز رهانًا مقداره ٥٠٠٠ دولار إلى كوتش. ورغم أنه لم يكن جزءًا من فريق ليزا، فقد سافر جوبز إلى نيويورك للإعلان عنه باعتباره مدير شركة أبل وواجهتها الإعلانية.

كان جوبز قد تعلم من مستشاره للعلاقات العامة ريجز ماكينا كيف يجعل المقابلات الحصرية ذات إيقاع بطىء بصورة درامية، وكان المراسلون الصحفيون من الصحف والمجلات الشهيرة يدخلون عليه لمدة ساعة، واحدًا تلو الآخر بجناحه بفندق كارلايل، وكان حاسب Lisa (ليزا) موضوعًا على الطاولة ومحاطًا بالزهور. وكانت خطة الإعلان تهدف إلى تركيز جوبز على حاسب Lisa (ليزا) وعدم ذكر حاسب Macintosh (ماكنتوش) لأن التصريح بتوقعات حول حاسب Macintosh (ماكنتوش) قد يضر حاسب Lisa (ليزا). ولكن جوبز لم يتمالك نفسه، ففى معظم مقالات المجلات والصحف التى كتبت عن هذه المقابلة - *تايم وبيزنس ويك ووول ستريت جورنال وفورشين* - كان هناك ذكر لحاسب Macintosh (ماكنتوش). ذكرت مجلة فورشين: "فى وقت لاحق من هذا العام ستقدم شركة أبل نسخة من حاسب ليزا أقل صعوبة وأرخص، وهى حاسب ماكنتوش، وجوبز يدير هذا المشروع بنفسه". واقتبست مجلة *بيزنس ويك* قوله: "عندما يصدر حاسب ماكنتوش فى الأسواق، سيكون أروع الحاسبات فى العالم". وقد أقر جوبز أيضًا بأن حاسبى Mac (ماك) و Lisa (ليزا) لن يكونا متوافقين. كان الأمر أشبه بإطلاق حاسب ليزا ثم توديعه بقبلة الموت.

وفى الواقع، مات حاسب Lisa (ليزا) موتًا بطيئًا، ولم يستمر لعامين. وفيما بعد، قال جوبز: "كان ثمنه باهظًا للغاية، وكنا نحاول بيعه لشركات كبرى، فى حين أن هدفنا كان البيع للمستهلكين". كانت هناك بارقة أمل لـ جوبز: فى غضون أشهر من إطلاق حاسب Lisa (ليزا)، صار من الواضح أن شركة أبل تعلق أملها على حاسب Macintosh (ماكنتوش) بديلاً له.

هيا نكن قراصنة!

ومع زيادة عدد أعضاء فريق مشروع ماكنتوش، انتقل الفريق من أبراج تكساكو إلى مبانى شركة أبل الموجودة فى باندلى درايف، وأخيرًا استقر الفريق فى منتصف عام ١٩٨٣ بمبنى باندلى ٣. كان بالمبنى ردهة متوافر بها ألعاب فيديو قام باختيارها بوريل سميث وآندى هيرتزفيلد، ونظام صوتى يعمل بأسطوانات توشيبا، مع وجود سماعات مارتينلوجان ومئات الأسطوانات المضغوطة. كان يمكن رؤية فريق البرامج من الردهة فى

مكان مغلق بالزجاج أشبه بحوض السمك، وكان المطبخ يمتلئ عن آخره بعصائر أودويل. وبمـرور الوقت، ضمت الردهة المزيد من اللعب، وخصوصًا بيانو بوسندورفير ودراجة بى إم دبليو البخارية التى شعر جوبز بأنها قد تحفز الفريق على الاهتمام بإتقان العمل.

كان جوبز يحكم قبضته على عملية التوظيف. كان الهدف هو تعيين أشخاص مبدعين وأذكيـاء جـدًّا ومتمرديـن إلى حد مـا. كان فريق البرامـج يجعل المتقدمـين يلعبون لعبة Defender (ديفنـدر)، لعبـة سميث المفضلـة. وعادة ما يطرح جوبـز أسئلة غير مألوفة لـيرى مدى إجـادة المتقدم للوظيفة التفكـير فى المواقف غير المتوقعـة. وذات يوم قام هو وهيرتزفيلـد وسميث بمقابلة أحد المتقدمين لشغـل وظيفة مدير قسم البرامج، وصار من الواضـح بمجرد دخوله إلى الغرفة أنه شخص متحفـظ للغاية وتقليدى ليترأس البارعين الذين يعملون فى قسم البرامج الشبيه بحوض السمك. وبدأ جوبز يعبث به ويمطره بوابل من الأسئلة: "كم كان عمرك حين أقمت علاقة مع الجنس الآخر لأول مرة؟".

بدا على المتقدم للوظيفة الارتباك: "ماذا قلت؟".

فسأله جوبز: "هل أنت عفيف؟"، فجلس المتقدم للوظيفة متوترًا، ولذا قام جوبز بتغيير الموضوع قائلاً: "كم مرة تعاطيت عقار الهلوسة؟" يقول هيرتزفيلد متذكرًا: "تضرج وجه الرجل المسكين بالحمرة، ولذا حاولت أن أغير الموضوع وطرحت عليه سؤالاً تقنيًّا مباشرًا. ولكـن عندما شرع المتقدم للوظيفـة بالإجابة، قاطعه جوبز مقلدًا صـوت الديك: "كوكو، كوكو"، مما جعل سميث وهيرتزفيلد ينفجران فى الضحك.

فقـال الرجـل المسكـين، وهـو ينهض ليغـادر الغرفـة: "أعتقـد أننـى لسـت الرجل المناسب".

ورغـم كل السلوكيـات الكريهة، فـإن جوبز كان قـادرًا أيضًا على بـث روح العمل فى الفريق. فإذا انخفضت معنويات العاملين، كان يجد طرقًا ليرفع روحهم المعنوية ويشعرهم بـأن انتماءهـم إلى مشروع ماكنتوش هـو مهمة رائعة فى حد ذاتهـا، وكان كل ستة أشهر يصطحب معظم فريقه لقضاء إجازة مدتها يومان بأحد المنتجعات.

وفـى سبتمبر عـام ١٩٨٢، كان المنتجع هـو باجور ديونز بالقرب مـن مونتيرى. جلس خمسون شخصًا من مشروع حاسب Mac (ماك) فى كوخ أمام المدفأة، وجلس جوبز على الطاولة أمامهم، وتحدث بهدوء لبعض الوقت، ثم سار فى الممر وبدأ يعرض أفكاره.

وكانـت أول فكـرة: "لا ترض بأنصاف الحلول"، وهى نصيحـة سيثبت الوقت أنها قد تكون مفيدة ومضرة فى الوقـت نفسه. معظم الفرق التكنولوجية تقبل بالحلول الوسطى. أما حاسب Mac (ماك)، على الجانب الآخر، فربما يصبح "رائعًا للغاية"، ويتم تصميمه علـى أفضل شاكلة قدر عليها جوبز ورفاقه، ولكن ذلـك سيتطلب منهم تأخير شحنه لمدة ستة عشر شهرًا. وبعد أن ذكر جوبز آخر موعد لإتمام المهمة، أخبرهم قائلاً: "من الأفضل

أن نتأخر عن الموعد النهائى لتسليم العمل بدلاً من أن ينتهى على نحو خطئ". وقد يحاول صنف من مديرى المشروعات، الذين هم على استعداد لإجراء بعض التنازلات، تحديد موعد جديد لن يتم تغييره بعد ذلك، ولكن جوبز ليس من هذا الصنف، بل إنه يرفع شعارًا آخر: "إننا لم ننته منه طالما لم يتم شحنه".

وهناك شعار آخر مأخوذ من وحى الفلسفة البوذية، والذى أخبرنى فيما بعد بأنه شعاره المفضل: "الرحلة هى المكافأة". وكان يحب أن يؤكد أن فريق حاسب Mac (ماك) هو فيلق خاص صاحب مهمة سامية. وفى يوم ما، سيسترجعون رحلتهم معًا وسينسون اللحظات المؤلمة أو يضحكون منها وقد يعتبرونها فترة سحرية فى حياتهم.

وفى نهاية العرض التقديمى سأله أحدهم عما إذا كان موقنًا بضرورة القيام ببحث سوقى لمعرفة ماذا يريد العملاء، فأجابه جوبز: "لا؛ لأن العملاء لا يعرفون ما يريدونه إلى أن نريهم إياه"، ثم أخرج جهازًا فى حجم مفكرة المكتب. وعندما قام بفتحه قال: "هل ترغب فى أن ترى شيئًا رائعًا؟" – كان عبارة عن نموذج للحاسب الشخصى من الممكن أن تضعه على حجرك مزود بلوحة مفاتيح وشاشة متصلتين ببعضهما بواسطة مفصلات فصارتا أشبه بالدفتر المكتبى. وقال: "هذا هو حلمى الذى سنعمل على تحقيقه من منتصف الثمانينيات حتى نهايتها" – كانوا يؤسسون شركة تستثمر فى المستقبل.

وعلى مدار اليومين التاليين، كانت هناك عروض تقديمية قدمها قادة الفرق ومحلل قطاع صناعة الحاسبات الشخصية بن روزن، وفى المساء كانت هناك حفلات جماعية وحفلات رقص. وفى النهاية، وقف جوبز أمام الجمع وتكلم فى مناجاة للنفس، وقال: "مع مرور كل يوم، فإن العمل الذى يقوم به الأفراد الخمسون هنا يحدث تأثيرًا كبيرًا فى جميع أنحاء الكون. أعرف أننى قد أكون فى بعض الأحيان شخصًا يصعب التعامل معه، ولكن تصميم هذا الجهاز هو أكثر شىء ممتع قمت به فى حياتى". وبعد سنوات طوال، سيصبح معظم الحاضرين قادرين على أن يضحكوا من المواقف التى "صعب عليهم فيها التعامل مع جوبز" ويوافقونه الرأى بأن إحداث تأثير كبير كان بمثابة أكثر متعة حظوا بها فى حياتهم.

كان التجمع التالى فى نهاية يناير عام ١٩٨٣، فى الشهر نفسه الذى أطلق فيه حاسب Lisa (ليزا)، وكان هناك تغير فى لهجة الكلام. قبل أربعة أشهر، كتب جوبز على لوح ورقى قلاب: "لا ترض بأنصاف الحلول". فى هذه المرة كان الشعار: "المبدعون الحقيقيون يطلقون المنتج". ساد التوتر، واندفع أتكينسون – الذى كان قد تم استبعاده من حضور المقابلات الإعلانية الخاصة بإطلاق حاسب Lisa (ليزا) – إلى حجرة جوبز بالفندق وهدد بتقديم استقالته. حاول جوبز أن يبرر هذا التجاهل ويخفف من وقعه على أتكينسون،

ولكـن أتكينســون رفض أن يهـدأ، فتضايق جوبز، وقال: "ليس لدىّ وقـت للتعامل مع هذا الأمر الآن. لدىّ ستون شخصًا بالخارج يتوقون لمعرفة الجديد عن حاسب ماكنتوش، وهم ينتظروننى لبدء المقابلة". هكذا تجاهل أتكينسون وخرج لمقابلة الحشد.

تقدم جوبز ليلقــى خطبة حماسية ادعى فيها أنه سوى النزاع مع شركة Macintosh (ماكنتوشـ) المصنعة للأنظمة الصوتية فيما يتعلـق بشأن استخدام اسم ماكنتوش (فى الواقـع كان الموضـوع لا يـزال موضع تفاوض، ولكن هــذه اللحظة تدعـو إلى اللجوء إلى نطـاق تحريف الواقـع)، وأخرج زجاجة من الميـاه المعدنية وقام بطقوس رمزية لتدشين الجهـاز وكأنــه يباركه علـى خشبة المسرح. وفـى أقصى الردهــة، كان أتكينســون يسمع الهتـاف الصاخب، فتنهد وانضــم إلى المجموعة. وبعد ذلك أقامـوا حفلًا صاخبًا، قاموا خلالـه بالسباحة والاحتفال بإشعال النيران علـى الشاطئ واستمرت الموسيقى الصاخبة طـوال الليل مما جعل فندق، لا بلايا الواقـع بمنطقة كارميل، يطالبهم بعدم المعاودة مرة أخرى.

وكان هناك شعار آخر لـ جوبز فى المنتجع، وهو: "أن تكون قرصانًا أفضل من أن تنضم إلى الأسطـول". لقـد كان يريد بث روح التمرد فــى فريقه، ليتصرفـوا وكأنهم متمردون فخــورون بعملهــم وعلى استعداد لاستقطـاب الآخرين. وكما أوضحت ســوزان كير قائلة: "كان يعنــى: "هيـا نحظ بروح التمرد فى مجموعتنا. يمكننـا التحرك بسرعة ويمكننا أن ننجز المهام". ومن أجل الاحتفال بعيد ميلاد جوبز بعد بضعة أسابيع، قام الفريق بتأجير لوحــة إعلانات فى الطريق إلى مقر شركة أبـل. وكان مكتوبًا عليها: ثمانى وعشرون سنة سعيدة يا جوبز. الرحلة هى المكافأة ... القراصنة".

قــرر ستيف كابْس، أحد المبرمجين بفريق ماك، أن يعلى من هذه الروح الجديدة برفع علـم القراصنــة الشهير، حيث قطع قطعة مــن القماش الأسود وجعل ســوزان كير ترسم جمجمــة وعظمتــين متقاطعتين، أمـا رقعة العـين الموضوعة على الجمجمــة فكانت شعار شركة أبل. وذات مساء من أيام الآحاد، صعد كابس إلى سطح مبنى باندلى الجديد وعلق العلم على عمود السقالة التى تركها عمال البناء. كان العلم يرفرف بفخر لبضعة أسابيع، إلى أن قــام أحد أعضاء فريـق مشروع حاسب Lisa (ليزا) بالمغامرة فى وقت متأخر من الليل وقام بسرقة العلم وأرسلوا يطلبون فدية مقابل رده، فقاد كابْس حملة لاسترداد العلم وكان قــادرًا على انتزاعه من سكرتير كان يحتفظ به لصـالح فريق ليزا. كان بعض الكبار الذين يراقبون شركة أبل قلقين بشأن خروج روح المغامرة فى جوبز على السيطرة. ويقول آرثر روك: "كان من الغباء رفع هذا العلم لأنه يخبر باقى الشركة بأنهم غير أكفاء". ولكن جوبـز كان يحب ذلك وكان يتأكد من أنه يرفــرف بفخر طوال الوقت وحتى إتمام مشروع حاسـب Mac (ماك). وهــو يتذكر تلك الأيام قائلاً: "كنا متمرديـن وكنا نريد أن يعرف الناس ذلك".

كان المتمرسون من فريق ماك قد تعلموا أنه بإمكانهم الوقوف فى وجه جوبز ومعارضته. فإذا كانـوا واثقين من الرأى الذى يطرحونه، فسوف يتجاوز جوبز عن معارضتهم برأيه، بـل وقد يعجب بها أحيانًا. وبحلول عام ١٩٨٣، كان معظم الأشخاص المعتادين على نطاق تحريـف الواقع قد اكتشفـوا شيئًا آخر، وهو أنــه بإمكانهم إذا اقتضـت الضرورة تجاهل مـا يصدره جوبز مـن أوامر. وإذا ما كانوا هـم محقين، فإنه يقدر لهـم موقفهم المتمرد واستعدادهم لتجاهل السلطة؛ فهو الآخر يفعل الشىء نفسه.

وكان أهـم مثـال علـى ذلك هـو اختيار مشغـل الأقراصـ لحاسـب ماكنتوش. كان هنــاك قسم بشركة أبل لتصنيع أجهـزة تخزين ذات سعة تخزينية كبيرة، وقام بتطوير نظـام لتشغيـل الأقراص، اسمه الكودى Twiggy (تويجى) يمكنــه أن يقرأ ويكتب على الأقراص المرنة طـراز ٥,٢٥ بوصة التى سيتذكرها القراء كبار السن (الذين يتذكرون أيضًــا نموذج تويجــى). وبحلول الوقت الذى كان فيه حاسب Lisa (ليزا) على استعداد للشحـن فــى ربيع عام ١٩٨٣، كان من الواضح أن هنـاك مشكلة فى نظام تويجى. ونظرًا لأن حاسـب ليزا مـزود بقرص صلب، فلم تكن تلك المشكلة بمثابة كارثة كبيرة، ولكن لم يكن هنـاك فى حاسب ماك مكان للقرص الصلب، ومن ثم واجه أزمة. يقول هيرتزفيلد: "كان فريق مشروع ماك فى حالة من الهلع. كنا نستخدم مشغل تويجى الفردى، ولم يكن لدينا قرص صلب نعتمد عليه".

وقد ناقش الفريق هذه المشكلة فى يناير ١٩٨٣، أثناء العطلة؛ حيث أعطت ديبى كولمان جوبـز بيانات عن معدل فشل تويجى، وبعد مرور بضعــة أيام، ذهب جوبز إلى مصنع أبل الموجود فى سان فرانسيسكو ليرى تصنيع نظام تويجى؛ حيث تم رفض أكثر من النصف. انفجـر جوبز فى ثـورة غضب، وكان وجهــه مضرجًا بالحمرة وبدأ يصيـح ويهدد كل من يعمل هنـاك بالطرد، وقام بوب بيلفيل، مدير الفريق الهندسى لمشروع ماك، بسحبه بهدوء إلى ساحة انتظار السيارات، حيث كان بإمكانهما السير والحديث عن البدائل.

كان هنــاك بديل واحد يدرسه بيلفيل، وهو استخدام مشغل أقراص مرنة مقاس ٣,٥ بوصة قامت بتطويره شركة سونى. كان القرص موضوعًا فى حاوية بلاستيكية ومن الممكن أن يدخل فى جيب القميص. كان هنـاك اختيار آخر لاستنساخ الأقراص المرنة مقاس ٣,٥ بوصة الذى تصنعه شركة توريد يابانية صغيرة، اسمها شركة (آلبس إلكترونيكس) والتى كانت تزود جهاز Apple II (أبل ٢) بمشغل الأقراص المرنة. كانت Alps قد حصلت على ترخيصـ بتصنيع التكنولوجيا من شركـة سونى، وإذا استطاعوا أن يصنعوا نسختهم فى الوقت المحدد، فإنها ستكون أرخص بكثير.

سافر جوبز وبيلفيل مع خبير شركة أبل، رود هولت (الرجل الذى جنده جوبز ليصمم أول مـزود طاقة لحاسـب أبل ٢) إلى اليابان ليفكـروا فيما سيقوم بــه، واستقلوا القطار

السريـع إلى طوكيـو لزيارة مبنى شركة آلبس. لم يكن لـدى المهندسين أى نموذج واقعى، فقط نموذج ناقص. كان جوبز يعتقد أنه نموذج رائع، ولكن بيلفيل كان مصدومًا. لم تكن هناك طريقة تمكن شركة آلبس من توفير مشغل أقراص من أجل حاسب ماك خلال عام، على حد اعتقاده.

ومـع مواصلة زيارة الشركات اليابانية الأخـرى، كان جوبز يتصرف بأسوأ سلوك له. كان يرتـدى بنطلون جينز وحذاء رياضيًا لمقابلة المديريـن اليابانيين الذين يرتدون حللًا رسميـة سـوداء. وعندما كانوا يقدمـون له هدايا صغـيرة، كما هو المعتـاد، كان عادة ما يتركها، وكان لا يرد الهدية مطلقًا. كان يستهزئ حين يصطف المهندسون ليحيوه وينحنوا له ويعرضوا منتجاتهم بأدب لكى يفحصها. كان يكره الأجهزة والمتذللين الذين يقدمونها. وقـال فى إحدى زيارته: "لمـاذا تعرضون *علىّ هذا*؟ هذا هـراء! *أى شخص* فى إمكانه أن يصنع جهازًا أفضل من هذا". ورغم أن معظم المستضيفين انزعجوا، فإن البعض بدا عليه الاستمتاع. لقد سمعوا حكايات عن أسلوبه المقيت وسلوكه المتهور، والآن رأوه بأنفسهم.

كانت زيارته الأخيرة إلى مصنع سونى، الموجود فى ضاحية موحشة بطوكيو، وبالنسبة لـ جوبز، بدا المصنع فوضويًا وغير أنيق، وكان الكثير من العمل يتم بطريقة يدوية، وهو ما كان جوبـز يكرهه. وحين عادوا إلى الفندق، حاول بيلفيـل إقناعه بشراء مشغل الأقراص الـذى تنتجه شركة سونـى، فهو على الأقل جاهز للاستخدام. ولكـن جوبز خالفه الرأى. لقد قرر جوبز أن يعمل مع شركة آلبس من أجل إنتاج المشغل الخاص بهم وأمر بيلفيل بأن يوقف جميع الأعمال مع شركة سونى.

قرر بيلفيل أنه من الأفضل تجاهل جوبز جزئيًا، وطلب من مدير شركة سونى أن يجهز مشغـل الأقراص لكى يتـم استخدامه فى حاسـب Macintosh (ماكنتوش). فإذا اتضح عـدم مقدرة شركة آلبس على الوفاء بالتزامها فى الموعد المحدد، ستتحول شركة أبل إلى التعامل مع شركة سونى. ومن ثم، أرسلت شركة سونى هيديتوشى كوموتو، المهندس الذى قـام بتطوير المشغل، وهو خريج جامعة بـوردو، ومن حسن الحظ أنه يتحلى بروح الدعابة تجاه مهمته السرية.

وفـى كل مرة يأتـى فيها جوبز إلى شركتـه لزيارة فريق المهندسـين الخاص بحاسب Mac (مـاك) – بعـد ظهـيرة كل يوم تقريبًا – كانـوا يبحثون سريعًا عـن مكان ليختبئ فيـه كوموتو. وذات مرة قابله جوبز مصادفةً بالقرب من كشك الجرائد بمدينة كوبرتينو وتعـرف عليـه – لأنـه قابله فى اليابان – ولكنـه لم يشك فى أى شىء. وفـى أقرب زيارة حـين جـاء جوبز إلى ورشة عمل مشروع ماك ذات يوم علـى نحو غير متوقع، وجد كوموتو يجلس على أحد المكاتب، فجذبه أحد المهندسين فى مشروع ماك وأشار إلى خزانة معدات النظافـة قائـلًا: "بسرعة، اختبئ فى هذه الخزانة. الآن، مـن فضلك" يقول هيرتزفيلد:

"كان كوموتو مرتبكًا ولكنه قفز وفعل ما أُمر به". وقد تعين عليه البقاء فى الغرفة لمدة خمس دقائق إلى أن يذهب جوبز. واعتذر له مهندسو مشروع ماك. فأجاب: "لا مشكلة. لكن ممارسات العمل فى أمريكا غريبة - غريبة للغاية".

تحققت توقعات بيلفيل. ففى مايو ١٩٨٣ ، اعترف العاملون بشركة آلبس بأن الأمر سيستغرق منهم ١٨ شهرًا إضافيًّا ليصنعوا نسخة من مشغل سونى. وفى إجازة بمنتجع باجور ديونز، استجوب ماركولا جوبز بقسوة بشأن ما هو بصدد القيام به. فى النهاية، تدخل بيلفيل وقال إن لديه حلًّا بديلاً عن مشغل شركة آلبس وقريبًا سيكون جاهزًا. بدا على جوبز الاضطراب لمدة دقيقة، ثم اتضح له السبب وراء رؤيته لكبير مصممى الأقراص المرنة بشركة سونى بمدينة كوبرتينو. قال جوبز: "أيها الوغد!" ولكن لم يقلها بغضب، كانت هناك ابتسامة عريضة على وجهه. يقول هيرتزفيلد: "وبمجرد أن أدرك جوبز ما كان بيلفيل والمهندسون الآخرون يقومون به وراء ظهره، تخلى عن غروره وتوجه إليهم بالشكر لعصيانه والقيام بالشىء الصحيح". على أية حال، كان هذا ما سيفعله لو كان فى موقفهم.

ظهور سكالى

تحدى بيبسى

التودد

لم يرغب مايك ماركولا أبدًا فى أن يصبح رئيس شركة أبل، فقد كان يحب تصميم منازله الجديـدة، والتحليق بطائرته الخاصة، والعيش على أربـاح حصته من أسهم الشركة. لم يكن يحب أن يفصل فى الخلافات أو أن يكون وصيًا على مجموعة من العباقرة المغرورين. لـذا فقـد تولى ماركولا المنصب على مضض بعد أن شعر بأن من واجبـه أن ينحى مايك سكوت عـن المنصب، ووعد زوجته بأن الوضع مؤقت ولن يدوم. وبحلول نهاية عام ١٩٨٢، وبعد مرور حوالى عامين، أعطته زوجته أمرًا: أوجد بديلاً لك فى الحال.

كان جوبـز يعلـم أنه غير مستعد بعـد لإدارة الشركة بنفسه، رغـم أن جزءًا منه كان يريـده أن يجرب. ورغم غروره، كان جوبز يعلم مكنونات نفسه. وافقه ماركولا على ذلك، وأخبر جوبز بأنه لا يزال يفتقد الخبرة وبأنه لم ينضج بدرجة تكفى لأن يكون رئيس شركة أبل، لذا بدآ معًا فى البحث عن شخص من خارج الشركة.

كان أكثر شخص يرغبون فى ضمه هو دون أستريدج، وهو الذى بنى قطاع الحاسبات الشخصيـة فى شركة آى بى إم مـن الصفر، وبدأ إنتاج الحاسب الشخصى الذى – رغم استخفاف جوبز وفريقه به – أصبح يباع فى الأسواق أكثر من أجهزة شركة أبل. كان مقر قطاع أستريدج يقع فى بوكا راتون بولاية فلوريدا، فى مكان آمن وبعيد عن معقل المؤسسة التى تقع فى أرمونك، بولاية نيويورك. كان أستريدج مثل جوبز محفزًا وملهمًا، ولكنه كان على العكس من جوبز فيما يتعلق بقدرته على السماح للآخرين بأن يعتقدوا بأنهم يملكون أفـكاره اللامعة كما يملكها، ولقد استقل جوبـز الطائرة إلى بوكا راتون حاملاً عرضًا بلغ مليـون دولار كراتـب ومليونًا آخر مكافأة توقيع العقد، ولكـن أستريدج رفض عرضه؛ فلم يكـن مـن النوع الذى يتخلى عـن أصدقائه لينضـم إلى العدو، بالإضافـة إلى أنه استمتع بكونـه جزءًا من مؤسسة آى بـى إم، بكونه فردًا من البحارة بدلاً من أن يكون قرصانًا. لم يكـن مرتاحًا لحكايات جوبز عن سرقة شركة الهاتف، وعندما كان يُسأل عن المكان الذى عمل فيه، كان يحب أن يقول: "آى بى إم".

لـذا قـام كل مـن جوبـز وماركولا بتجنيـد جـيرى روش، عبقـرى اصطيـاد المواهب للعمـل بالمؤسسـات من أجل العثـور على شخص آخـر. كانا قد قـررا ألا يقصرا بحثهما علـى المديرين التنفيذيين العاملين بقطـاع شركات التكنولوجيا، فكل مـا أراداه هو خبير بالتسويق والدعاية ويتمتع بسمعة مؤسسية تُظهر شركة أبل بين شركات وول ستريت. ركز روشـ ناظريـه على أفضل عباقرة التسويق فى هذا الوقـت وهو جون سكالى، رئيس قطاع بيبسـى كولا بشركـة بيبسى كولا، والذى لاقـت حملته الإعلانية "تحـدى بيبسى" نجاحًا باهـرًا على المستويين الدعائـى والإعلامى. عندما كان جوبز يلقى نـدوة على طلبة إدارة الأعمـال بجامعة ستانفورد، سمع منهم أمـورًا جيدة عن سكالى، والذى ألقى ندوة عليهم فى وقت سابق، لذا أخبر روش بأنه سيكون سعيدًا بمقابلته.

كانـت خلفيـة سـكالى مختلفـة تمامًا عـن خلفية جوبـز، حيث كانـت والدتـه امرأة أرستقراطيـة من الجانـب الشرقى العلوى من مانهاتن وكانت ترتـدى القفازات البيضاء عندمـا تخـرج من المنزل، وكان والده محاميًا قانونيًّا يعمـل فى وول ستريت. تعلم سكالى فى مدرسة سانت مارك، ثم حصل على شهادته الجامعية من جامعة براون وعلى شهادة إدارة الأعمـال من جامعة وارتون. ترقى سـكالى فى الوظائف بشركة بيبسى كولا كمسوق ومُعلِن مُبتكِر لا يهمه كثيرًا تطور المنتج أو المعلومات التكنولوجية.

سافر سكالى إلى لوس أنجلوس لقضاء ليلة رأس السنة مع ولديه المراهقين اللذين أنجبهما من زواج سابق، واصطحبهما إلى متجر حاسبات، ولكنه صُعق من سوء تسويق تلك المنتجات. وعندما سأله ولداه عن سبب اهتمامه الكبير بهذا الأمر، أخبرهما بأنه يخطط للذهاب إلى كوبرتينو ليقابل ستيف جوبز، وقد وقع عليهما هذا الخبر كالصاعقة، حيث إنهما كانا قد نشآ بين نجوم السينما، ولكن كان جوبز بالنسبة لهما هو النجم الحقيقى. هذا الأمر جعل سكالى يفكر بجدية فى أن يكون رئيسًا لـ جوبز.

عندما وصل سكالى إلى مقر شركة أبل، أزعجه شكل المكاتب المتواضع والمناخ غير الرسمى السائد بها، حيث قال: "معظم الموظفين كانوا يرتدون ملابس أقل رسمية من طاقم الصيانة بشركة بيبسى كولا". أثناء الغداء كان جوبز يتناول طبق السلطة الخاص به فى هدوء، ولكن عندما أعلن سكالى أن معظم المديرين التنفيذيين وجدوا أن أجهزة الحاسب تسبب مشاكل أكثر مما تستحق، قال جوبز بأسلوب تنويرى: "إننا نريد أن نغير طريقة استخدام الناس للحاسبات".

خلال رحلة العودة إلى المنزل، استعرض سكالى أفكاره، ونتج عن هذا مذكرة من ثمانى صفحات عن تسويق أجهزة الحاسب إلى المستهلكين ومديرى المؤسسات التنفيذيين. كانت هناك منها أجزاء غير احترافية، وامتلأت بعبارات وضع تحتها خطوطًا، ورسومات تخطيطية ومربعات، ولكنها كشفت عن حماسه الذى اكتشفه حديثًا لإيجاد طرق لبيع شىء أكثر إثارة للاهتمام من الصودا، ومن بين توصياته: "الاستثمار فى التسويق داخل المتاجر الذى من شأنه <u>تعريف المستهلكين</u> بقدرة شركة أبل على <u>إثراء حياتهم</u>". كان سكالى لا يزال كارهًا ترك شركة بيبسى، ولكن جوبز أثار اهتمامه. قال سكالى عن جوبز: "لقد كنت مفتونًا بهذا العبقرى الشاب المتهور، واعتقدت أن الأمر سيكون رائعًا إذا ما تعرفت عليه أكثر".

لهذا السبب وافق سكالى على مقابلة جوبز مرة أخرى خلال زيارته التالية لنيويورك، والتى حدثت فى يناير ١٩٨٣ خلال تقديم جهاز Lisa (ليزا) بفندق كارلايل. بعد يوم حافل بالمؤتمرات الصحفية، فوجئ فريق عمل شركة أبل بزائر غير متوقع يدخل جناحهم. فك جوبز رابطة عنقه وقدم سكالى على أنه رئيس شركة بيبسى وعميل كبير من المحتمل التعامل معه. ولأن جون كوتش كان قد أثبت كفاءة جهاز Lisa (ليزا)، فقد اندمج جوبز فى التعليقات مستخدمًا كلماته المفضلة، "ثورى" و"رائع"، مدعيًا أن هذا الجهاز سيغير طبيعة تعامل البشر مع أجهزة الحاسب.

توجها بعد ذلك إلى مطعم فور سيزونز، معقل الأناقة والنفوذ المتألق. أثناء تناول جوبز وجبته النباتية الخاصة، كان سكالى يشرح له سبب نجاح شركة بيبسى التسويقى، حيث قال إن حملة "جيل بيبسى" لم تكن تبيع منتجًا، بل كانت تبيع أسلوب حياة ونظرة

تفاؤلية. وافقه جوبز متحمساً: "أعتقد أن الفرصة سانحة أمام شركة أبل لتخلق جيل أبل". أما حملة "تحدى بيبسى" فكانت على العكس؛ حيث ركزت على المنتج، حيث مزجت بين الإعلانات والمسابقات والعلاقات العامة لترفع من صداها فى أسماع المستهلكين. قال جوبز إن القدرة على تحويل تقديم منتج جديد إلى لحظة حماسة قومية هو ما أراد أن يقوم به هو وريجز ماكينا فى شركة أبل.

كان الوقت يقترب من منتصف الليل عندما انتهيا من الحديث. قال جوبز أثناء سير سكالى معه ليعيده إلى فندق كارلايل: "لقد كانت أمسية من أكثر الأمسيات حماسة فى حياتى بأكملها، ولا يمكننى أن أعبِّر لك عن مدى استمتاعى بالحديث معك". عندما وصل سكالى أخيرًا إلى منزله فى جرينويتش بولاية كونكتيكت، لم يستطع سكالى النوم هذه الليلة، فقد كان التعامل مع جوبز أكثر إمتاعًا من التفاوض مع من يملأون الزجاجات. قال سكالى فيما بعد: "لقد حمستنى هذه المقابلة، وفجرت رغبتى الدفينة فى أن أكون مهندس أفكار". اتصل روش هاتفيًا بـ سكالى فى الصباح التالى قائلاً: "لا أعرف ما قمتما به ليلة أمس، ولكن ستيف جوبز منبهر بك".

واستمرت عملية التودد لـ سكالى الذى كان يلعب دور العروس صعبة المنال ولكن ليس المستحيلة. استقل جوبز الطائرة فى أحَد أيام سبت شهر فبراير ليزور سكالى واستقل سيارة ليموزين إلى جرينويتش، فوجد أن قصر سكالى المبنى حديثًا يدل على التباهى بنوافذه التى تمتد من الأرضية وحتى السقف، ولكن أكثر ما أعجبه هو أبواب خشب البلوط المصنوعة خصيصًا، والتى تزن ٣٠٠ رطل والتى رُكِبَتْ ووُزِنَتْ بحرص شديد لدرجة أنها تنفتح متأرجحة بمجرد أن تلمسها بطرف أصبعك. تذكر سكالى هذا الموقف قائلاً: "لقد فُتن ستيف بهذا لأنه مثلى يسعى إلى الكمال"، وهكذا بدأ يتولد داخل سكالى إحساس غير صحى بالانبهار من مميزات جوبز التى كان يتمنى أن يراها فى نفسه.

كان سكالى عادة ما يقود سيارة كاديلاك، ولكنه، مراعاة منه لذوق ضيفه، استعار من زوجته سيارتها المرسيدس ٤٥٠ إس إل المكشوفة ليأخذ جوبز فى جولة يريه فيها مقر مؤسسة بيبسى الذى بلغت مساحته ١٤٤ فدانًا، والذى كان مترفًا بقدر ما كان مقر شركة أبل متقشفًا. لخص هذا، فى عقل جوبز، الاختلاف بين الاقتصاد الرقمى النشط الجديد والمقاييس المؤسسية للمؤسسات التقليدية الكبرى. مرت جولة السيارة بحقول مشذبة وحديقة منحوتات (وكانت تضم منحوتات لكل من رودان ومور وكالدر وجياكومتى) وصولاً إلى مبنى من الخرسانة والزجاج من تصميم إدوارد دوريل ستون. كان مكتب سكالى الضخم يحتوى على سجادة فارسية وتسع نوافذ وحديقة خاصة صغيرة وحجرة قراءة منعزلة وحمام ملحق به. عندما شاهد جوبز مركز الاستجمام بالمؤسسة، صُدم عندما رأى أن المديرين التنفيذيين لهم مساحة خاصة بها حمام

بدوامـات المياه، منفصلة عـن الموظفين العاديين، فقال: "هـذا غريب"، فوافقه سكالى علـى الفور: "فى حقيقة الأمر، كنت أعارض هذا، وأتجاهله وأذهب للتدرب فى المساحة المخصصة للموظفين".

كانـت مقابلتهما التالية بعـد بضعة أسابيع فى كوبرتينو، عندمـا زارهم سكالى أثناء عودتـه من مؤتمـر بيبسى للمعبئين بهـاواى. تولى مايك موراى، مديـر تسويق ماكنتوش، مهمـة إعداد الفريق للزيارة التـى لم يكن يعرف شيئًا عن هدفهـا الحقيقى. كتب موراى مذكـرة مبتهجة إلى فريق عمل ماكنتوش قال فيها: "قد ينتهى الأمر بشراء شركة بيبسى لـلآلاف من أجهزة ماك خلال السنوات القليلة القادمـة. خلال العام الماضى، أصبح كل مـن السيـد سكالى والسيـد جوبز صديقين. يعتـبر السيد سكالى أحـد أفضل العقول فى مجال التسويق فى الشركات الكبرى، ولهذا، دعونا نجعله يقضى وقتًا ممتعًا هنا".

أراد جوبز أن يشاركه سكالى الحماس تجاه حاسب Macintosh (ماكنتوش)، فقال: "إن هـذا المنتـج يعنى لى أكثر من أى شىء آخر قمت به، وأريدك أن تكون الشخص الأول الـذى يراه من خـارج شركة أبل". وجذب حقيبة الفينيل التى كانت تغطى النموذج الأولى للجهاز بأسلوب مسرحى وشرح له مكونات الجهاز. وجد سكالى أن جوبز لا يسهل نسيانه، مثـل جهـازه، حيث قال: "بدا أنه رجـل استعراض أكثر من رجل أعمـال؛ فكل خطوة كان يقـوم بها كانـت محسوبة كما لو كان قد تـدرب عليها من قبل، حتـى يخلق من كل لحظة مناسبة خاصة".

طلـب جوبز مـن هيرتزفيلد ومجموعتـه أن يقوموا بتجهيز عرض خاص على إحدى الشاشـات مـن أجـل سكالى. قـال جوبز: "إنـه ذكى بحق، ولـن تصدقوا مـدى ذكائه". تذكـر هيرتزفيلد الحـدث قائلاً إن حجة شـراء سكالى الكثير من أجهـزة Macintosh (ماكنتوش) لصالح شركة بيبسى "بدت مكشوفة بالنسبة لى"، ولكنه قام بالاشتراك مع سـوزان كير بصنع شاشة مـن أغطية وعبوات بيبسى تتراقص حول شعار شركة أبل. كان هيرتزفيلـد متحمسًا لدرجة أنه أخذ يلوح بذراعيه يمينًـا ويسارًا أثناء العرض، ولكن بدا أن سـكالى لم ينبهـر. استعاد هيرتزفيلد ذكرى الحدث قائلاً: "طرح سكالى بضعة أسئلة ولكنـه لم يبد مهتمًا"، ولم يعجب هيرتزفيلد أبدًا بعـد ذلك بـ سكالى، فقد قال فيما بعد: "لقـد كان متكلفًا ومدعيًا، فقد تظاهر بأنه مهتـم بالتكنولوجيا ولكنه لم يكن كذلك. لقد كان مسوقًا، وهذه هى طبيعة المسوقين: مدعين بأجر".

وصلت الأمور إلى ذروتها عندما زار جوبز نيويورك فى مارس ١٩٨٣، وكان قادرًا على تحويل التودد إلى مصارحة. قال جوبز أثناء سيرهما فى متنزه سنترال بارك: "أنا أعتقد أنـك الرجـل المنشود، وأريـدك أن تعمل معى؛ لأننى أرغب فى تعلـم المزيد منك". جوبز، الـذى درس بشكل دقيق نماذج أبوية فى الماضى، عرف كيـف يتلاعب بغرور سكالى وقلة

ثقته بنفسه، وقد أفلح الأمر. اعترف سكالى لاحقًا: "لقد فتننى بالفعل – فقد كان ستيف أحد ألمع الأشخاص الذين قابلتهم فى حياتى. وقد تشاركنا الشغف بالأفكار".

اصطحب سكالى، الذى كان مولعًا بتاريخ الفنون، جوبز إلى متحف متروبوليتان فى اختبار صغير لمعرفة ما إذا كان مستعدًّا للتعلم من الآخرين بالفعل أم لا. قال سكالى متذكرًا هذا الموقف: "لقد أردت أن أرى مدى تقبله لتلقى التوجيه فى موضوع لا خلفية له عنه"، وأثناء تجولهم بين الآثار الإغريقية والرومانية العتيقة، قدم سكالى شرحًا عن الاختلاف بين المنحوتات العتيقة من القرن السادس قبل الميلاد والمنحوتات البيركليسية من القرن الذى يليه. وبدا أن جوبز، الذى كان يحب أن يستمع إلى النبذات التاريخية التى لم يتعلمها أبدًا خلال دراسته الجامعية، يستوعبها جيدًا. تذكر سكالى الأمر قائلاً: "لقد تملكنى إحساس بأنه يمكننى أن أكون معلمًا لتلميذ لامع". ومرة ثانية أطلق سكالى العنان لفكرة أنهما متشابهان، حيث قال: "كان جوبز يبدو كما لو أننى أنظر فى مرآة ترينى شبابى، فقد كنت أنا أيضًا نافد الصبر، وعنيدًا، ومغرورًا وطائشًا. وكان عقلى ممتلئًا بالأفكار، الأمر الذى لم يفسح مجالاً لأى شىء آخر، ولم أكن أنا أيضًا متسامحًا مع الذين لا يلبون طلباتى".

وأثناء استكمالهما جولتهما الطويلة، صرح سكالى لـ جوبز بأنه كان يذهب خلال عطلاته إلى منطقة ليفت بانك بباريس ليرسم فى كراس الرسم الخاص به، وأنه لو لم يصبح رجل أعمال، فإنه كان سيصبح رسامًا. رد عليه جوبز قائلاً إنه لو لم يعمل بمجال الحاسب، كان يرى نفسه شاعرًا فى باريس، وواصلا السير فى شارع برودواى حتى وصلا إلى متجر كولونى ريكوردز بشارع فورتى ناينث، حيث عرض جوبز على سكالى الموسيقى التى يحبها التى ضمت بوب ديلان وجوان بابيز وإيلا فيتزجيرالد وفنانى شركة تسجيلات ويندهام هيل لموسيقى الجاز. بعد ذلك رجعا الطريق نفسه بأكمله إلى برج سان ريمو السكنى عند تقاطع شارعى سنترال بارك ويست وسيفنتى فور، حيث كان جوبز يخطط لشراء شقة فى أعلى البرج مكونة من طابقين.

تم الاتفاق خارج الشقة العلوية فى إحدى الشرفات حيث كان سكالى ملصقًا ظهره بالحائط لأنه مصاب برهاب المرتفعات. فى البداية ناقشا الأمور المالية. قال سكالى: "قلت له إنى أريد مليون دولار راتبًا ومليونًا آخر مكافأة توقيع"، فقال جوبز إن هذا يمكن تحقيقه، وقال: "حتى ولو اضطررت إلى أن أدفعه لك من مالى الخاص. سوف نقوم بحل هذه المشكلات لأنك أفضل شخص قابلته فى حياتى، وأعلم أنك الشخص المناسب لشركة أبل التى لا تستحق سوى الأفضل". وأضاف أنه لأول مرة فى حياته سيعمل تحت إمرة شخص يحترمه بالفعل، ولكنه كان يعلم أن سكالى هو أفضل شخص يمكنه أن يتعلم منه. وحدق جوبز النظر إليه بعينيه اللتين لا تطرفان أبدًا.

اعترض سكالى اعتراضًا أخيرًا، واقترح أنه ربما يكون من الأفضل أن يبقى هو وجوبز صديقين فقط وأن يمده بالنصيحة من خارج الشركة، حيث قال: "فى أى وقت تحضر فيه إلى نيويورك، سأكون ممتنًا لقضاء بعض الوقت معك". حكى سكالى ما حدث فى هذه اللحظة قائلاً: "حنى ستيف نظره إلى الأرض. وبعد فترة صمت ثقيلة وغير مريحة ألقى أمامى التحدى الذى من شأنه أن يؤرقنى لأيام عديدة، فقال: "هل ترغب فى أن تقضى ما تبقى لك من العمر فى بيع الصودا، أم ترغب فى اغتنام فرصتك لتغيير العالم؟".

شعر سكالى كما لو كان تلقى ضربة فى معدته، فلم يكن هناك رد آخر سوى القبول. قال سكالى: "كان يمتلك قدرة خارقة على أن يحصل على ما يريد، وأن يكشف مكنونات صدر الشخص الذى أمامه وأن يعرف ما يقوله بالضبط للتأثير على ذلك الشخص، وتبينت للمرة الأولى خلال الأشهر الأربعة السابقة أننى لم أكن أستطيع أن أرفض". حينها كانت قد بدأت شمس الشتاء فى المغيب، لذا غادرا الشقة وتوجها إلى فندق كارلايل سائرين عبر المنتزه.

شهر العسل

وصل سكالى إلى كاليفورنيا مباشرة قبل بدء إجازة إدارة شركة أبل التى يقضونها فى منتجع باجارو دونز فى مايو ١٩٨٣. ورغم أن سكالى كان قد ترك كل شىء عدا واحدة من حلله السوداء فى جرينويتش، فإنه كان لا يزال يواجه مشكلة فى الاعتياد على المناخ غير الرسمى. كان جوبز جالسًا على الأرض فى مقدمة حجرة الاجتماعات متأملاً فى وضعية القرفصاء وكان غائب الذهن ويلعب فى أصابع قدميه الحافيتين. حاول سكالى أن يفرض جدولاً للاجتماع؛ فقد أراد أن يناقش كيفية تمييز منتجاتهم – جهاز Apple II (أبل ٢) وجهاز Apple III (أبل ٣) وجهاز Lisa (ليزا) وجهاز Mac (ماك) – ويناقش ما إذا كان من المعقول أن يتم تنظيم الشركة على أساس خطوط الإنتاج أو الأسواق أو الوظائف، ولكن انقلبت المناقشة إلى مناقشة مفتوحة تُطرح فيها الأفكار والشكاوى والمناظرات.

فجأة هاجم جوبز فريق عمل جهاز Lisa (ليزا) متهمًا إياهم بأنهم لم يصمموا منتجًا ناجحًا، فرد أحدهم قائلاً: "حسنًا، إنك لم تنتج جهاز ماكنتوش بعد. لماذا لا تنتظر حتى تطلق منتجًا قبل أن تبدأ فى نقدنا؟". صُعق سكالى – ففى شركة بيبسى لم يكن أحد ليستطيع أن يتحدى رئيس الشركة بهذه الطريقة، حيث قال: "فى هذه اللحظة بدأ الجميع فى مهاجمة ستيف". ذكره هذا بدعابة قديمة سمعها من أحد موظفى مبيعات

شركة أبل: "ما الفرق بين شركة أبل وصبية الكشافة؟ والجواب أن صبية الكشافة يشرف عليهم أشخاص كبار".

وفى وسط المشاجرة، هز الحجرة زلزال، فصاح أحدهم: "توجهوا إلى الشاطئ"، فعبر الجميع الباب متجهين نحو المياه. ثم صاح شخص آخر بأنه قد نتج عن الزلزال الأخير موجة مد، لذا استدار الجميع وبدأوا فى العدو فى الاتجاه الآخر. كتب سكالى فيما بعد: "إن التردد وتناقض الآراء وشبح الكارثة الطبيعية كانت مجرد نبوءات لما سيأتى لاحقًا".

فى صباح يوم السبت دعا جوبز سكالى وزوجته ليزى إلى وجبة الإفطار فى منزله اللطيف المبنى على الطراز التيودورى، والذى كان يعيش فيه مع صديقته، الجميلة الذكية باربرا يازنسكى، التى كانت تعمل لدى ريجز ماكينا. أحضرت ليزى مقلاة وبدأت فى إعداد وجبة نباتية من الأومليت (وكان جوبز قد وضع حدًّا لنظامه الغذائى النباتى الصارم فى هذا الوقت). اعتذر جوبز قائلاً: "أنا آسف، أنا لا أمتلك الكثير من الأثاث، فليس لدىَّ وقت لشرائه". كانت هذه إحدى مميزاته الثابتة: فقد كانت معاييره القاسية للبراعة الحرفية، بالإضافة إلى ذوقه الإسبرطى، تمنعه من شراء أى أثاث لا يعجبه. كان لديه مصباح من مصابيح شركة تيفانى، وطاولة طعام أثرية، وجهاز عرض شرائط فيديو ملحق بجهاز تليفزيون سونى من طراز ترينيترون، ولكن كانت الأرضية تمتلئ بالوسائد المحشوة بالفوم بدلاً من الكراسى والأرائك. ابتسم سكالى واعتقد خطأً أن هذا يشبه حياته "الأفلاطونية، المثيرة فى شقته الفوضوية بنيويورك" فى بداية مسيرته المهنية.

اعترف جوبز لـ سكالى بأنه يعتقد أنه سيموت شابًا؛ لذا فإنه يحتاج إلى التعجيل بالقيام بالأمور حتى يترك بصمته فى تاريخ وادى السيليكون قبل أن يموت. قال جوبز لـ سكالى أثناء جلوسهما على المائدة ذاك الصباح: "نحن جميعا لا نمتلك وقتًا طويلاً على هذه الأرض، وغالبًا ما تتوفر لنا الفرص للقيام بعدد قليل من الأمور العظيمة وأن نقوم بها على أكمل وجه. لا يمتلك أحد فكرة عن الفترة التى سنقضيها فى هذه الحياة، وكذلك لا أعرف أنا، ولكنى أشعر بأنه يجب أن أنجز أكبر قدر من هذه الأمور العظيمة خلال فترة شبابى".

كان جوبز وسكالى يتحدثان عدة مرات خلال اليوم الواحد أثناء الأشهر الأولى من علاقتهما. قال سكالى: "أصبحت أنا وستيف صديقين مقربين، بالإضافة إلى ترافقنا الدائم". وقد أثنى جوبز على سكالى قائلاً: "إننا نكمل جمل وعبارات بعضنا بعضًا"، فعندما كان يحاول حل أمر ما كان يقول شيئًا مثل: "أنت الشخص الوحيد الذى سيفهم". كانا يخبران بعضيهما باستمرار – وقد كان ذلك أمرًا يدعو إلى القلق – كم كانا يشعران بالسعادة أثناء وجودهما معًا وعملهما بالتبادل، وفى كل فرصة يجد فيها سكالى أوجه التشابه بينه وبين جوبز كان يوضحها:

> بإمكانـى أنـا وستيف أن نكمل جمل بعضنا بعضًا لأننا نفكـر بالطريقة نفسها. يوقظنى ستيف مـن النوم فـى الثانية صباحًا عندما يتصل بى هاتفيًّا ليخبرنـى بفكرة جالت بخاطره، ويقول لمستمعـه المصـاب بالنعاس: "أهلاً، هذا أنا"، غير مدرك تمامًا للوقت الذى يتصل فيه — وقد كنت أفعل مثلما يفعل حينما كنت أعمل فى شركة بيبسى. قد يمزق ستيف عرضًا تقديميًّا كان سيقدمه فى الصباح التالى، مطوحًا بالشرائح المنزلقة والنصوص، وقد كنت أفعل مثلما يفعل خـلال كفاحى لتحويل الخطابة إلى أداة إدارية مهمة فـى أول أيامى بشركة بيبسى. وقد كنت دائمًـا، كمدير تنفيـذى شاب، لا أستطيع أن أصبر على الأمور حتـى تتحقق، وغالبًا ما شعرت بأنهـا ستصبح أفضل حـالاً إذا ما قمت بها بنفسى — وكذلك كان ستيـف. شعرت أحيانًا بأن ستيـف يمثل دورًا عنـى فى أحد الأفلام، فقد كانـت أوجه التشابه بيننـا مدهشة، وكانت هى سبب الاندماج الذى حدث بيننا.

كان سكالى يخدع نفسه، وكان هذا يُنذر بحدوث كارثة، وبدأ جوبز فى الإحساس بهذا الأمـر مبكرًا. قال جوبـز مستعيدًا ذكرياته: "لقد كنا نرى العـالم من زاويتين مختلفتين، وكانـت لدينا وجهات نظر مختلفة عـن النـاس، وكذلك قيم مختلفة. بدأت فى إدراك هذا بعد بضعة أشهر من انضمامه لنا؛ فهو لم يتعلم الأمور بالسرعة المطلوبة وكان كل الموظفين الذين يريد ترقيتهم من الأغبيـاء".

ولكـن جوبـز كان يعلم أنـه يستطيع التلاعب بـ سـكالى عن طريق تركـه يعتقد أنهما متشابهان، وكلما تلاعب به أكثر، زاد احتقاره إياه أكثر. أدرك الملاحظون الذين يتمتعون بالحكمـة فـى فريق عمل ماك، مثل جوانا هوفمان، ما يحـدث وعرفوا أنه سيحدث شقاق كارثى محتم، وعن هذا تقول: "كان جوبز يجعل سكالى يشعر بأنه شخص مميز، ولم يكن سـكالى يشعر بهذا من قبل، وكان سكالى مفتونًا بـ جوبز لأنه عزا إليه مجموعة كاملة من الصفـات لم يكـن يمتلكها بالفعل. وعندما اتضح أن سـكالى لا يمتلك هذه الصفات، فإن تحريف ستيف للواقع كان قد خلق بالفعل موقفًا على وشك الانفجار".

بـدأت حماسة سكالى تفتر من جانبه أيضًا. ويُعزى جزء من ضعفه فى محاولة إدارة شركة لا تعمل على الوجه الأمثل إلى رغبته فى إرضاء الآخرين، وهى إحدى الصفات التى لم يتشاركهـا مـع جوبز، فقد كان شخصًا مهذبًا، وهذا ما جعلـه ينقلب على وقاحة جوبز فـى معاملتـه الموظفين، حيث قال: "كنا نذهب إلى مبنى مشـروع ماك فى الحادية عشرة مساءً. كانوا يتناقشون حول شفرة برمجية. فى بعض الأوقات كان بالكاد ينظر إليها، قبل أن يأخذهـا من أيديهـم ويلقيها إليهم مرة أخرى، وكنت أقول: "كيف يمكنك أن تحبطهم بهـذه الطريقة؟"، فيقول لى: "أعلم أنهم يستطيعون القيام بما هو أفضل". حاول سكالى أن يوجهـه، فقال له فى إحدى المرات: "عليك أن تتعلم كيفية التحكم فى أعصابك". كان جوبز يتفق معه، ولكن ليس من طبيعته أن يختار من مشاعره ما يلائم الموقف.

بدأ سكالى يدرك أن شخصية جوبز المتقلبة ومعاملته المتذبذبة للآخرين أمور متأصلة فى بنيته النفسية، ربما من تأثير اضطراب نفسى بسيط. كان جوبز يعانى تغيرات مزاجية كبيرة، فأحيانًا يكون مرحًا، وأحيانًا أخرى يكون مكتئبًا. أحيانًا كان يبدأ فى توبيخ شخص ما بقسوة دون سابق إنذار، وكان سكالى يهدئه. وعن هذا يقول: "بعدها بعشرين دقيقة كنت أتلقى اتصالاً لكى أحضر لأن ستيف قد فقد أعصابه مرة أخرى".

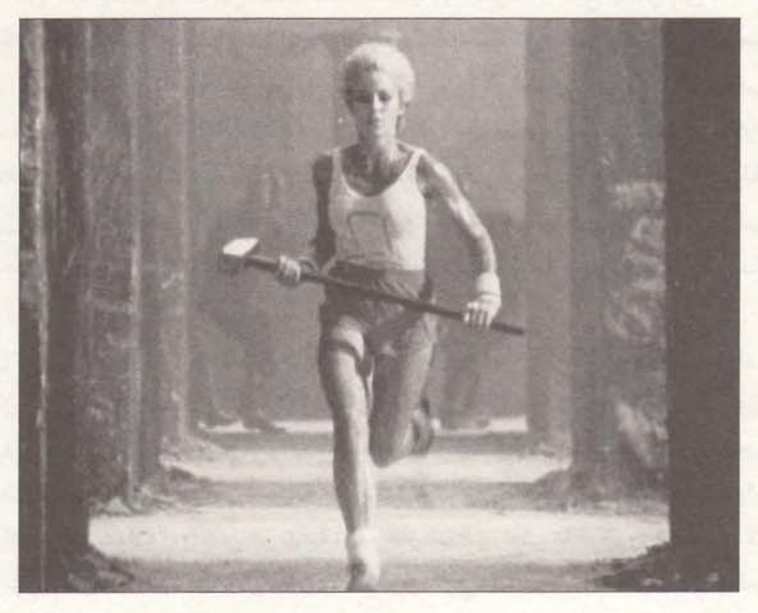
حدوث أول خلاف حقيقى بينهما عندما اختلفا على تسعير جهاز Macintosh (ماكنتوش)، فقد كان من المتوقع ألا يتجاوز سعر الجهاز ١٠٠٠ دولار، ولكن جوبز كان قد صمم بعض التعديلات رفعت من تكلفته مما تسبب فى رفع سعر البيع ليصل إلى ١٩٩٥ دولارًا. لكن عندما بدأ جوبز وسكالى فى التخطيط لحملة ترويجية وتسويقية واسعة النطاق، قرر سكالى أنهم بحاجة إلى رفع السعر ٥٠٠ دولار أخرى. فـ سكالى كان يعتبر تكاليف التسويق مثل أية تكلفة إنتاج أخرى يجب إدراجها ضمن السعر النهائى. ولكن جوبز عارضه بحدة قائلاً: "سيدمر هذا كل مبادئنا. إننى أريدها ثورة، وليس محاولة للحصول على أرباح أكبر". قال له سكالى إن أمامه خيارين لا ثالث لهما: يمكنه أن يبقى سعر الجهاز عند ١٩٩٥ دولارًا، أو يمكنه الحصول على ميزانية لحملة تسويق واسعة النطاق، ولكن ليس كلا الخيارين.

قال جوبز لـ هيرتزفيلد والمهندسين الآخرين: "لن يعجبكم ما سأقوله، ولكن سكالى يصر على أن يكون سعر جهاز ماك ٢٤٩٥ دولارًا بدلاً من ١٩٩٥ دولارًا"، فشعر المهندسون بالرعب، وقال هيرتزفيلد إنهم كانوا يصممون جهاز Mac (ماك) لأشخاص مثلهم، ورفع السعر بهذه الطريقة سيكون "خيانة" لمبادئهم. لذا وعدهم جوبز قائلاً: "لا تقلقوا، فلن أتركه يفلت بفعلته". ولكن فى نهاية الأمر فاز سكالى. حتى بعد مرور ٢٥ عامًا، لا يزال جوبز يستشيط غضبًا عندما يتذكر هذا القرار: "إن هذا هو السبب الرئيسى لبطء مبيعات جهاز Macintosh (ماكنتوش) وسيطرة شركة مايكروسوفت على السوق". وقد جعله هذا القرار يشعر بأنه يفقد السيطرة على المنتج وعلى الشركة، وهذا الأمر جعله فى خطورة نمر حاصره الصيادون.

الفصل الخامس عشر

الإطلاق

أثر فى الكون



إعلان" ١٩٨٤"

المبدعون الحقيقيون يطلقون المنتج

إن أفضل ما فى مؤتمر مبيعات أبل الذى عُقد فى شهر أكتوبر عام ١٩٨٣ فى هاواى كان المشهد الهزلى المقتبس من برنامج تليفزيونى يدعى *The Dating Game* (لعبة المواعدة) الذى يلتقى فيه أشخاص غرباء للتعارف، حيث كان جوبز يقوم بدور المذيع، ومنافسوه الثلاثة الذين أقنعهم بالسفر إلى هاواى بالطائرة، وهم بيل جيتس وشخصان آخران يعملان كتنفيذيين فى مجال البرمجيات وهما ميتش كابور وفرد جيبونز، يبدون

كمــا لو أنهم يشاركون فــى البرنامج، وبينما عُزفت أغنية البرنامــج الشهير، كان الثلاثة يجلسون على مقاعدهم. وحظى بيل جيتس – والذى كان يبدو كطالب فى المرحلة الثانوية – بتصفيــق حار مــن السبعمائة والخمسين بائعًا الحاضرين مــن شركة أبل عندما قال: "خلال عام ١٩٨٤، تتوقع مايكروسوفت الحصول على نصف عائداتها من بيع البرمجيات الخاصــة بنظام تشغيل ماكنتوش". ابتسم جوبز، الذى كان حليق الذقن والشاربين وتبدو عليــه سيماء الثقة، ابتسامة كشفت عن أسنانه وســأل جيتس عما إذا كان يعتقد أن نظام تشغيــل ماكنتوشــ الجديد ســوف يصبح أحد المعايــير الجديدة لهــذه الصناعة. وأجاب جيتس: "إن خلق معيار جديد يتطلب ما هو أكثر من مجرد تصميم شىء مختلف إلى حد مــا، إنما ابتكار شىء جديد بالفعل وقادر علــى إثارة مخيلة الناس. وجهاز ماكنتوش، من بين كل الأجهزة التى رأيتها، هو الوحيد الذى تتوافر فيه هذه الشروط".

ولكــن حتى علــى الرغم من حديث جيتس، فقد كانت شركــة مايكروسوفت تبتعد عن تعاونها بشكل أساسى مع شركة أبل لتصبح فيما بعد منافسًا لها. وستستمر مايكروسوفت فــى صناعة البرمجيات التطبيقية لشركة أبــل، مثل مايكروسوفت ورد، لكن نصيبًا كبيرًا ومتناميًا مــن عائداتها سيكون من نظم التشغيل التى صنعتها للحاسبات الشخصية التى تنتجهــا شركة أى بى إم. فى العام السابــق لهذا المؤتمر، تم بيع ٢٩٧٠٠٠ نسخة من جهاز Apple II (أبــل ٢) بالمقارنة مع ٢٤٠٠٠٠ نسخة من حاسب IBM (أى بى إم) والأجهزة المستنسخة منه. لكن رقم المبيعات عام ١٩٨٣ اختلف بشدة، فقد بيع ٤٢٠٠٠٠ جهاز Apple II (أبل ٢) فى مقابل ١,٣ مليون جهاز IBM (أى بى إم) والأجهزة المستنسخة منه، كما لم ينافس كل من جهاز Apple III (أبل ٣) وجهاز Lisa (ليزا) على الإطلاق.

عندمــا وصلت القوة الضاربة لمبيعات شركة أبل إلى هاواى، كان خبر هذا التحول فى المبيعات قد نُشر على غلاف مجلة *بيزنس ويك* وكان عنوانه: "حواسيب شخصية: والفائز هو... آى بى إم". وكان متن الخبر يسرد بالتفصيل ارتفاع مبيعات الحاسبات الشخصية التــى تنتجها شركة آى بى إم. وأعلنت المجلة: "معركة السيادة على السوق انتهت بالفعل. ففــى هجــوم خاطف ومدهشــ، استولت شركة آى بــى إم على ٢٦٪ من حصــة السوق فى عامــين، ومــن المتوقع أن تستولى على حصة تبلغ نصف الســوق العالمى بحلول عام ١٩٨٥، كمــا أن هنــاك حصة إضافية مــن السوق وقدرها ٢٥٪ ستذهب فــى النهاية إلى الأجهزة المشابهة لحاسبات آى بى إم".

وزاد هذا من الضغوط لسرعة إنتاج جهاز Macintoch (ماكنتوش)، والذى كان من المفترضــ طرحه فى يناير عام ١٩٨٤، أى بعد ثلاثة أشهــر، ليحفظ ماء وجه الشركة فى مواجهة آى بى إم، وقد قرر جوبز فى مؤتمر المبيعات أن يستمر فى المواجهة حتى النهاية؛ لذا فقد اعتلى المنصة وسرد كل الأخطاء التى وقعت فيها شركة آى بى إم منذ عام ١٩٥٨،

ثم وبنبرة تهديدية وصف كيف أنها تحاول الآن الاستيلاء على سوق الحاسبات الشخصية حيث قال: "هل ستسيطر شركة آى بى إم على صناعة الحاسبات الآلية بأكملها؟ وعصر المعلومات كله؟ هل كان جورج أورويل على صواب فى وصفه لعام ١٩٨٤؟". وفى هذه اللحظة نزلت شاشة عرض من سقف القاعة وعرضت عرضًا تمهيديًّا للإعلان التليفزيونى القادم الذى بلغت مدته ستين ثانية عن جهاز Macintoch (ماكنتوش)، وفى غضون أشهر قليلة كان من المقدر لهذا الإعلان أن يُنسى ولا يُذكر إلا عند التأريخ للإعلانات فقط، إلا أنه فى هذه اللحظة حقق الهدف منه وهو استجماع قوى كتيبة مبيعات شركة أبل. كان جوبز يمتلك دائما القدرة على اجتذاب القوة بتخيل نفسه متمردًا يحارب قوى الظلام. والآن استطاع إلهام قواته بالإيمان بالرؤية نفسها.

كانت هناك عقبة واحدة إضافية وهى: أن هيرتزفيلد وأقرانه من المتخصصين فى البرمجيات كان عليهم صياغة الأكواد الخاصة بجهاز Macintoch (ماكنتوش). كان من المقرر أن يبدأ شحن الأجهزة يوم الاثنين الموافق ١٦ يناير، ولكن قبل هذا الموعد بأسبوع، خلص المهندسون إلى أنهم لن يستطيعوا الوفاء بالموعد المحدد.

كان جوبز يقيم فى فندق جراند حياة فى منهاتن ويعد لعرض الجهاز فى مؤتمر صحفى، وبالتالى فقد تم تحديد موعد هذا المؤتمر يوم الأحد السابق لموعد بداية الشحن. وشرح مدير البرمجيات الموقف لـ جوبز بهدوء، بينما كان هيرتزفيلد وزملاؤه يلتفون حول الهاتف ويحبسون أنفاسهم وكان كل ما يحتاجون إليه هو أسبوعين إضافيين. وكان من الممكن أن تعمل الشحنة المبدئية التى ستصل إلى التجار بنظام تشغيل "تجريبى"، والذى يمكن أن يستبدل بمجرد الانتهاء من صياغة الأكواد الجديدة فى نهاية الشهر. خيمت فترة من الصمت على الموقف، ولم يغضب جوبز، بل على العكس تحدث بنبرة باردة وبائسة، وأخبرهم بأنهم جميعًا رائعون، بل إنهم فى الحقيقة رائعون لدرجة أنهم يعرفون أن بإمكانهم القيام بهذا الأمر. وقال فى معرض حديثه: "ليس هناك من سبيل لهذا فنحن ننزلق". لقد كان هناك حقًّا جهد جماعى مضنٍ من طاقم العاملين فى الشركة. واستطرد قائلًا: "لقد عملتم على هذا الأمر لأشهر حتّى الآن، وأسبوعان إضافيان لن يشكلا فارقًا كبيرًا. وربما يمكنكم أيضًا أن تنتهوا منه. سأشحن الأكواد بعد أسبوع من يوم الاثنين وأسماؤكم عليها".

وكان تعليق ستيف كابس: "حسنًا، يجب علينا الانتهاء من هذا". وانتهوا منه بالفعل. ومرة أخرى؛ حثتهم قدرة جوبز على تحريف الواقع للقيام بما اعتقدوا أنه مستحيل. وفى يوم الجمعة، أحضر راندى ويجنتون كيسًا ضخمًا به حبوب قهوة مغطاة بالشيكولاتة للمساعدة على السهر طوال الليالى الثلاث المتبقية، وعندما وصل جوبز إلى العمل فى الساعة ٨:٣٠ صباحًا يوم الاثنين، وجد هيرتزفيلد يتمدد على الأريكة فيما يشبه الغيبوبة،

وتحدثا لدقائق قليلة عن مشكلة بسيطة متبقية، وقال جوبز إنها ليست بمعضلة. جر هيرتزفيلد نفسه حتى سيارته الفولكس فاجن الزرقاء والتى تحمل لوحاتها المعدنية عبارة MACWIZ (ساحر ماك) وقاد السيارة إلى المنزل أو بالأحرى إلى الفراش. وبعد فترة قليلة بدأ مصنع شركة أبل فى فريمونت إنتاج حاويات مزينة بالرسوم الخطية لشعار شركة أبل. وأطلق جوبز عبارة "المبدعون الحقيقيون يطلقون المنتج"، والتى استحقها الآن العاملون على صناعة جهاز ماكنتوش.

إعلان عام" ١٩٨٤"

فى ربيع عام ١٩٨٤، عندما كان جوبز قد بدأ فى الإعداد لإطلاق جهاز ماكنتوش، طلب الحصول على إعلان ثورى مذهل يشبه الجهاز الذى ابتكروه. وقال : "أرغب فى شىء يذهل الآخرين ليعيدوا التفكير فيما يفعلونه. أريد شيئًا يشبه قصف الرعد". وألقيت المهمة على عاتق وكالة تشايت/داى الإعلانية والتى استحوذت على إعلانات شركة أبل بعد شرائها للوكالة الإعلانية التابعة لمؤسسة ريجز ماكينا. وكان على رأس هذه الوكالة شخص طويل القامة هزيل الجسد يبدو عليه الاسترخاء الدائم، ذو لحية كثيفة وشعر أشعث وابتسامة بلهاء وعينان لامعتان ويدعى لى كلو، وقد كان يعمل مدير الابتكار فى مكتب الوكالة فى قطاع فينيس بيتش فى لوس أنجلوس. كان كلو شخصًا ذكيًا ومرحًا بشكل مسترخ وإن كان شديد التركيز، كما أنه ارتبط مع جوبز فى صداقة استمرت لثلاثة عقود.

كان كلو واثنان من فريقه وهما متخصصان فى كتابة الإعلانات يدعى ستيف هايدن ومخرج فنى يدعى برنت توماس يمعنون الفكر فى عبارة دعائية مستوحاة من رواية جورج أورويل "١٩٨٤" وقد كانت هذه العبارة: "لماذا لن يكون عام ١٩٨٤ مثلما وصفته رواية "١٩٨٤ """. أعجب جوبز بالعبارة، وطلب منهم ابتكار إعلان لجهاز ماكنتوش تقوم فكرته على هذه العبارة. لذا فقد وضعوا مجموعة من الرسوم لقصة إعلان مدته ستون ثانية مستوحى من أفلام الخيال العلمى. وكانت القصة تدور حول شابة ثائرة تسابق شرطة الأفكار التى ابتكرها أورويل فى روايته لتضرب بمطرقة تحملها شاشة تعرض خطابًا حماسيًا من خطب بيج برازر (الدكتاتور الذى ظهر فى الرواية).

استلهمت فكرة الإعلان الحالة العصرية لثورة أجهزة الحاسبات الشخصية وكان العديد من الشباب، وبشكل خاص، هؤلاء الثائرون على عادات المجتمع وتقاليده، ينظرون لأجهزة الحاسبات الشخصية على أنها آلات يمكن استخدامها من قبل الحكومات والمؤسسات العملاقة التى تسعى للقضاء على الشخصية الفردية. ولكن بحلول نهاية

عقد السبعينيات فى الألفية الماضية، كان يُنظر لها أيضًا على أنها أدوات محتملة تساعد على التحقق الشخصى. أظهر الإعلان جهاز ماكنتوش على أنه من يحارب لتحقيق هذا الهدف الأخير، فقد صُورت شركة أبل على أنها شركة رائعة وثورية تلعب دور البطولة، حيث إنها الشىء الوحيد الذى يقف فى مواجهة مخططات المؤسسات الكبرى للسيطرة على العالم والتحكم الكامل فى العقول.

أُعجب جوبز بهذا الإعلان، فبالفعل كان لفكرة الإعلان صدى فى داخله. فقد كان يتخيل نفسه على أنه ثائر كما كان يحب أن يربط نفسه بالقيم التى يؤمن بها العامة ومتسللو ومحترفو الحاسبات الذين قام بضمهم للعمل فى فريق تصميم جهاز Macintosh (ماكنتوش). ومع أنه قد ترك شركة أبل الصغيرة فى أوريجون ليبدأ فى إنشاء مؤسسة أبل، إلا أنه مازال يرغب فى أن يُنظر إليه على أنه أحد الثائرين على عادات المجتمع وتقاليده وليس أحد المؤمنين بثقافة المؤسسات الكبرى.

لكنه أدرك أيضًا، فى أعماقه، أنه قد هجر وابتعد عن روح مخترقى الحاسبات وهو ابتعاد مازال يتزايد. حتى إن البعض قد يتهمه بالتخلى عن مبادئه. فبينما آمن وزنياك بحق بأخلاقيات نادى هومبرو من خلال تقديمه لتصميمات حاسب Apple I (أبل ١) مجانًا، إلا أن جوبز هو من أصر على بيع الدوائر الكهربائية بدلا من تقديمها مجانًا لمن يريد. كما أنه كان أيضًا، وعلى الرغم من ممانعة وزنياك، هو من رغب فى تحويل شركة أبل إلى مؤسسة، وألا يقوم بتوزيع حصص الأسهم مجانا على الأصدقاء الذين رافقهم فى العمل فى المرآب. والآن كان على وشك إطلاق جهاز Macintosh (ماكنتوش) للأسواق، وهو جهاز انحرف عن العديد من مبادئ مخترقى الحاسبات: حيث كان مغالى فى سعره؛ وليس به أية منافذ وهو ما يعنى أن الهواة لا يمكنهم أن يقوموا بتوصيل بطاقات التوسعة الخاصة بهم أو توصيل ما يرغبون فيه من دوائر باللوحة الرئيسية للقيام بمهام جديدة؛ هذا بالإضافة إلى أن فتح الحاوية البلاستيكية للجهاز كان يتطلب أدوات خاصة. لقد كان نظامًا مغلقًا وتحكميًّا، كما لو كان شيئًا صممه "بيج برازر" وليس مخترق حاسبات.

إذن، فقد كان إعلان "١٩٨٤" طريقة لإعادة التأكيد، لنفسه وللعالم، على صورته الذاتية التى يطمح إليها. كانت البطلة، التى ترتدى قميصًا قطنيًّا أبيض مزينًا برسم لجهاز ماكنتوش، شخصية متمردة خرجت لتهزم فكرة المؤسسة، وبالاستعانة بالمخرج ريدلى سكوت، والذى كان قد حقق نجاحًا كبيرًا فى فيلم *Blade Runner*، كمخرج للإعلان؛ كان بإمكان جوبز أن يربط نفسه ومعه شركة أبل بروح هذا العصر التى كانت تعارض قمعية المجتمع التكنولوجى، وباستخدام الإعلان، أصبح بإمكان شركة أبل أن تعرف نفسها على أنها ضمن المتمردين ومخترقى الحاسبات الذين يفكرون بشكل مختلف، كما أن جوبز كان بإمكانه أن يطالب بحقه فى الإقرار بأنه أحدهم أيضًا.

كان سكالى فى البداية يشعر بالتردد عندما رأى رسوم القصة، لكن جوبز أصر على أنه بحاجة إلى شىء ثورى. واستطاع الحصول على ميزانية غير مسبوقة قدرها ٧٥٠٠٠٠ دولار لتصوير الإعلان فقط، والذى خططوا لإذاعته لأول مرة أثناء المباراة النهائية لدورى كرة القدم الأمريكية. قام ريدلى سكوت بتصوير الإعلان فى مدينة لندن بالاستعانة بالعشرات من الممثلين حليقى الرؤوس ليجلسوا بين الجمهور المسحور الذى يشاهد خطاب بيج برازر على الشاشة. وتم اختيار إحدى لاعبات رمى القرص لتلعب دور البطلة الثائرة. وباستخدام مكان تصوير صناعى يوحى بالجمود وتسوده ظلال معدنية رمادية اللون، استحضر سكوت حالة مجتمع الديستوبيا البغيض والذى صوره فى فيلمه *Blade Runner*. وفى اللحظة التى صاح فيها بيج برازر قائلًا: "سننتصر!"، تحطم مطرقة البطلة الشاشة التى سرعان ما تتبخر وسط الأضواء والدخان.

عندما عرض جوبز تنويهًا عن الإعلان لكتيبة بائعى شركة أبل فى الاجتماع الذى عقد فى هاواى، تأثروا جميعًا، لذا فقد عرضه على مجلس الإدارة فى اجتماعه فى شهر ديسمبر ١٩٨٣. وعندما أضيئت الأضواء مرة أخرى فى غرفة اجتماعات مجلس الإدارة، كان الصمت يخيم على الجميع. وضع فيليب شيلين، المدير التنفيذى لفرع شركة ماسى فى كاليفورنيا، رأسه على الطاولة. أما مايك ماركولا فقد حدق بصمت؛ وبدا فى البداية متأثرًا بقوة الإعلان، لكنه تحدث قائلًا: "من يرغب فى البحث عن وكالة دعاية أخرى؟" ويتذكر سكالى هذه اللحظات قائلًا: "اعتقد أغلبهم أنه كان أسوأ إعلان شاهدوه فى حياتهم". فحتى سكالى نفسه شعر بالرهبة. وطلب من وكالة تشايت/داى بيع المساحتين الإعلانيتين اللتين اشتروهما من الوكالة؛ أى مساحة الإعلان الذى مدته ستون ثانية والمساحة الأخرى التى مدتها ثلاثون ثانية، بأى سعر.

شعر جوبز بالإحباط الشديد. وفى إحدى الليالى كان وزنياك يهيم فى ردهات أبل كعادته فى العامين الماضيين، ودخل مبنى تصنيع ماكنتوش. أمسك به جوبز وقال له: "تعال هنا وانظر إلى هذا"، وأخرج جهاز فيديو وأدار شريط الإعلان. ويتذكر وزنياك ما خطر بباله قائلا: "لقد اعتقدت أنه أروع شىء رأيته". وعندما قال جوبز إن مجلس الإدارة قد قرر عدم عرض الإعلان أثناء المباراة النهائية فى دورى كرة القدم الأمريكية، سأله وزنياك عن تكلفة وقت عرض الإعلان، فأخبره جوبز بأنها ٨٠٠٠٠٠ دولار، وبطيبته المندفعة والمعتادة اقترح عليه وزنياك على الفور قائلاً: "سأدفع نصفها إذا كنت ستدفع النصف الآخر".

وفى النهاية لم يحتج وزنياك لدفع سنت واحد. فقد استطاعت الوكالة أن تبيع المساحة الإعلانية التى مدتها ثلاثون ثانية، ولكن، وبدافع التحدى السلبى، لم تبع الشركة المساحة الإعلانية الأطول. ويتذكر لى كلو ما حدث قائلا: "لقد أخبرناهم بأننا لم نتمكن من بيع

المساحة الإعلانية الأطول، مع أننا فى الحقيقة لم نحاول من الأساس". وقد قرر سكالى، ربما رغبة فى تجنب المواجهة مع كل من مجلس الإدارة وجوبز، أن يدع بيل كامبل، مدير التسويق، يقرر ما الذى يجب القيام به. وقد قرر كامبل، والذى كان يعمل فيما سبق مدربًا لكرة القدم، أن يعرض الإعلان الأطول وأخبر فريقه بهذا قائلاً : "أعتقد أننا يجب أن نذيعه".

وفى بداية الشوط الثالث لمباراة السوبر باول رقم ١٨، أحرز فريق رايدرز المسيطر على المباراة هدفًا سداسيًّا فى فريق ردسكنز، وبدلا من عرض إعادة فورية للهدف؛ اسودت الصورة على شاشات التليفزيون فى طول البلاد وعرضها لمدة ثانيتين كريهتين، ثم ظهرت صورة غريبة بالأبيض والأسود لحشود تسير بخطوات رتيبة، على خلفية موسيقية مخيفة لتحتل كل مساحة الشاشة. أكثر من ستة وتسعين مليون شخص شاهدوا إعلانًا كان على الأرجح لا يشبه أى شىء شاهدوه من قبل. فى نهاية الإعلان، وبينما كانت هذه الحشود تشاهد فى فزع تبخر صورة بيج برازر، صدح صوت المذيع بهدوء وهو يقول: "فى الرابع والعشرين من يناير عام ١٩٨٤، ستطلق شركة أبل للحاسبات جهاز ماكنتوش. وستعرفون لماذا سيكون عام ١٩٨٤ مختلفًا عن صورته فى رواية "١٩٨٤"".

لقد كان حدثًا مثيرًا. فى هذا المساء قامت الشبكات التليفزيونية الثلاث، والخمسون محطة تليفزيونية محلية بإذاعة أخبار جديدة عن هذا الإعلان، مما منحه انتشارًا يشبه انتشار الفيروسات فى عصر سبق عصر انتشار موقع يوتيوب الإلكترونى. وتم أخيرًا اختيار هذا الإعلان من قبل مجلة *تى فى جايد* ومجلة *أدفرتايزنج أيدج* ليكون أعظم إعلان على مر العصور.

قنبلة إعلانية

بمرور السنوات، سيتحول ستيف جوبز إلى خبير لا يشق له غبار فى مجال إطلاق المنتجات الجديدة. فى حالة جهاز Macintosh (ماكنتوش)، لم يكن الإعلان المذهل الذى أبدعه ريدلى سكوت هو أحد مقومات هذا الأمر فحسب، فقد كان هناك جزء آخر من هذه الوصفة هو التغطية الإعلامية. فقد عثر جوبز على وسائل يشعل بها فتيل القنابل الدعائية والتى كانت قوية جدًّا لدرجة أنها كانت تقتات على نفسها لتزداد سُعارًا، مثل التفاعلات التسلسلية. لقد كانت ظاهرة يقدر جوبز على تكرارها فى أى مناسبة لإطلاق منتج جديد، بدءًا من جهاز Macintosh (ماكنتوش) عام ١٩٨٤ وحتى جهاز iPad (آى باد) عام ٢٠١٠. ومثل الساحر، كان بإمكانه أن يقوم بالخدعة مرة بعد الأخرى، وحتى بعد أن يراها الصحفيون لعشرات المرات ويعرفون كيف تؤدى. كان جوبز قد تعلم بعض

هذه التقنيات من ريجز ماكينا، والذى كان محترفًا فى استغلال وإرضاء غرور الصحفيين المتكبرين. إلا أن جوبز كان يمتلك حدسه الخاص للكيفية التى يمكن أن يزيد بها سعير الإثارة ويتلاعب بغريزة المنافسة لدى الصحفيين، ويبادل حق الحصول على معلومات حصرية بالحصول على معاملة سخية.

فى ديسمبر عام ١٩٨٣ ، اصطحب معه المهندسين العبقريين الصغار، أندى هيرتزفيلد وبوريل سميث، إلى نيويورك لزيارة مجلة *نيوزويك* لينشر فيها مقالا عن "الصغار الذين صمموا جهاز ماك". وبعد تقديم عرض عن جهاز Macintosh (ماكنتوش)، صعدوا لمقابلة كاثرين جراهام؛ الأسطورة صاحبة الجريدة، والتى كانت شغوفة بشراهة لأى شىء جيد. ثم أرسلت المجلة فيما بعد كاتبها المتخصص فى التكنولوجيا ومصورًا لقضاء بعض الوقت فى بالو ألتو مع هيرتزفيلد وسميث. وكانت نتيجة كل هذا مقالا لبقًا بطول أربع صفحات يثنى على كلا المهندسين، مصحوبًا بصور جعلتهما يبدوان كما لو أنهما صبية العصر الجديد. وتحدث المقال عما يرغب سميث فى القيام به بعد ذلك وعلى حد قوله: "أرغب فى تصميم الحاسب الشخصى المناسب لفترة التسعينيات، ولكننى أرغب فى القيام بذلك غدًا"، كما وصف المقال أيضًا مزيج الشخصية المتقلبة والجاذبية التى يتمتع بها رئيس سميث فى العمل؛ حيث يقول سميث: "يدافع جوبز فى بعض الأحيان عن آرائه بصوت عال يعبر عن حدة طبعه وإن لم يكن هذا فى كل الأحوال تعبيرًا عن الغضب، وتقول الشائعات إنه قد هدد بفصل موظفين لأنهم قد أصروا على أن حاسباته الشخصية يجب أن تحتوى على مفاتيح تتحكم فى المؤشر وهى خاصية يعتقد جوبز أنها شىء عتيق الطراز. لكن عندما يكون فى أحسن حالاته، يتحول إلى مزيج غريب من الجاذبية ونفاد الصبر، ويتأرجح بين الدهاء المتحفظ وتعبيره المفضل عن شعوره بالحماسة: "رائع بجنون".

حضر ستيفن ليفى، الكاتب المتخصص فى التكنولوجيا والذى كان يعمل فى هذه الفترة لدى مجلة رولنج ستون، لإجراء مقابلة مع جوبز الذى دفعه لإقناع ناشر المجلة بوضع صورة فريق عمل جهاز ماكنتوش على غلاف المجلة. ولكن ما ورد على خاطر ليفى هو: "إن احتمالية موافقة جان وينر على وضع صورة مجموعة من المهووسين بالحاسبات على الغلاف بدلا من المطرب ستينج لا تتعدى واحدًا فى المليار"، وقد كان محقًّا فى ذلك. ولكن جوبز اصطحب ليفى إلى مطعم بيتزا وألح فى عرض الأمر وقال: "إن مجلة رولنج ستون فى موقف عسير، وتنشر مقالات تافهة، وتبحث بشكل يائس عن موضوعات جديدة وجمهور جديد. وجهاز ماك يمكن أن يكون وسيلتها للخلاص!". لكن ليفى تصدى لهذا الهجوم وقال إن أحوال المجلة جيدة بالفعل وسأل جوبز عما إذا كان قد قرأ المجلة مؤخرًا، فأخبره جوبز بأنه قد قرأ مقالا عن قناة (إم تى فى) التليفزيونية وقد كان "مقالا سخيفًا".

وحينها أجابه ليفى بأنه هو من كتب هذا المقال. لكن جوبز، وتدعيمًا لمصداقيته، لم يتراجع عن تقييمه للمقال، بل بدلا من ذلك تحول إلى الحديث الفلسفى بأن بدأ الحديث عن جهاز Macintosh (ماكنتوش). وقال إنهم يستفيدون باستمرار من التطور الذى حدث من قبل ويستخدمـون الأشياء التى طورهـا من سبقوهم، ثم قال: "إنه شعور رائع ومذهل بأن تبدع شيئًا يعود فى النهاية ليصب فى بوتقة الخبرات والمعرفة الإنسانية".

لم يتصـدر مقـال ليفى غـلاف المجلة، لكن فـى المستقبل، كان كل إطـلاق لمنتج مهم ينخـرط جوبز فـى العمل فيه – سواء فى شركـة نيكست أو بيكسـار، أو حتى عندما عاد للعمل فى أبل – كان يتصدر غلاف مجلة *تايم* أو *نيوزويك* أو *بيزنس ويك*.

٢٤ يناير ١٩٨٤

فـى صباح اليـوم الذى أنهى فيـه آندى هيرتزفيلد وزمـلاؤه تصميم نظـام تشغيل جهاز Macintosh (ماكنتوش)، ذهـب هيرتزفيلـد إلى منزلـه مرهقًا وتوقـع أن يستلقى فى فراشه لمدة يوم على الأقل. لكن بعد الظهيرة، وبعد أن نام لست ساعات فقط، قاد سيارته عائـدًا إلى العمـل حيث كان يرغب فـى التحقق مما إذا كانت هناك أيـة مشكلة، وكذلك فعـل أغلب زملائه. كانوا يسيرون فى المكان، وهم يشعرون بالدوار إلا أنهم كانوا يشعرون بالإثـارة أيضًا، وذلك عندما دخل جوبز إلى المكتب وقال لهم : "مرحبًا، انهضوا فأنتم لم تنهـوا عملكم بعد! إننا بحاجة إلى نسخة ترويجية لعرض تقديم الجهاز!". كان فى خطته أن يكشف الستار بشكل مسرحى عن جهاز Macintosh (ماكنتوش) أمام جمهور ضخم ويستعرضـ بعض خصائصـه مستغلا الموسيقى التصويرية الملهمـة لفيلم *Chariots of Fire*. وأضـاف قائـلاً: "يجب أن ينتهى هـذا بنهاية الأسبوع، حتى يكـون جاهزًا لإجراء البروفات". تأوه الجميع، ويتذكر هيرتزفيلد ما حدث ويقول: "لكن أثناء مناقشتنا للأمر، أدركنا أنه سيكون من الممتع أن نبتكر شيئًا مؤثرًا".

كان موعـد حفل إطلاق الجهاز يوافق موعد الاجتماع السنوى لحملة أسهم شركة أبل فـى ٢٤ ينايـر – أى بعد حديث جوبز بثمانيـة أيام – فى قاعة فلنـت أوديتوريم بكلية دى أفنـزا الأهلية. وكان الإعلان التليفزيونى والمقـالات الصحفية المثيرة أول عنصرين فيما سيصبح بعد ذلك منهج ستيف جوبز فى تقديم المنتجات الجديدة كلحظة فارقة فى تاريخ العالم بأكمله، أما العنصر الثالث فهو إزاحة الستار بشكل علنى عن المنتج نفسه، فى هالة مـن الأناقـة وبضجة كبيرة، أمام جمهـور هو مزيج من المعجبـين المخلصين والصحفيين الذين استعدوا لما سيرونه من إثارة من المتوقع أن تكون جارفة.

نجح هيرتزفيلد فى إنهاء العمل المميز لصياغة برنامج لعزف الموسيقى فى يومين حتى يستطيع الجهاز عزف موسيقى فيلم *Chariots of Fire*. لكن عندما استمع لها جوبز، لم تعجبه، لذا فقد قرروا أن يستخدموا نسخة مسجلة بدلاً من البرنامج. فى الوقت نفسه، كان جوبز يشعر بالإثارة الشديدة بسبب برنامج مولّد الأحاديث والذى يقوم بتحويل النص المكتوب إلى كلمات منطوقة بلكنة إلكترونية ساحرة، وقرر أن يجعله جزءًا من العرض وأصر على ذلك قائلا: "أرغب أن يكون ماك هو أول جهاز يقدم نفسه للجمهور!".

فى أثناء البروفات التى جرت فى الليلة السابقة ليوم عرض الجهاز، لم يكن أى شىء يعمل بشكل صحيح. حيث لم يُعجب جوبز بالطريقة التى تتحرك بها الرسوم على شاشة جهاز Macintosh (ماكنتوش)، واستمر فى المطالبة بتعديلها. كما كان يشعر بعدم الرضا عن أضواء المنصة، وقام بتوجيه سكالى لينتقل من مقعد إلى الآخر ليقول رأيه عما يراه أثناء القيام بالعديد من التعديلات على الإضاءة. لم يهتم سكالى من قبل بتنوعات إضاءة المنصة وكانت الملاحظات التى يقولها تشبه تلك الإجابات المترددة التى ربما يجيب بها المريض على طبيب عيون عندما يسأله: أى من العدسات تجعل رؤية الأحرف أكثر وضوحًا؟ استمرت البروفات والتغييرات لمدة خمس ساعات، أى لفترة طويلة من الليل. ويتذكر سكالى هذه الليلة قائلا: "لقد كان جوبز يدفع الناس للجنون، ويتعامل بعصبية شديدة مع العاملين على المنصة بسبب أى خلل يحدث فى العرض التقديمى، ولذا فقد اعتقدت أنه ما من سبيل للانتهاء من هذا لعرضه فى الصباح".

والأدهى من هذا، أن جوبز شعر بالقلق من العرض التقديمى الذى سيقدمه. كان سكالى يحسب نفسه كاتبًا بارعًا؛ لذا فقد اقترح بعض التغييرات على نص حديث جوبز. ويتذكر جوبز أنه شعر بالقلق إلى حد ما، إلا أن علاقتهما كانت لا تزال فى المرحلة التى يطرى فيها جوبز على سكالى ويذكى غروره، ومن ثم فقد قال له جوبز: "أنا أقدرك كما أقدر وزنياك وماركولا. فأنت كأحد مؤسسى هذه الشركة. لقد أسسا الشركة، لكننا معًا نصنع المستقبل". وانتفخت أوداج سكالى لهذا الإطراء.

فى صباح اليوم التالى احتشد الحضور فى مقاعد القاعة البالغ عددها ٢٦٠٠ مقعد. وحضر جوبز وهو يرتدى سترة زرقاء بأزرار على كلا جانبيها، وقميصًا أبيض منشى، ورباط عنق لونه أخضر باهت كاللون الأخضر فى قوس قزح. وقال لـ سكالى أثناء انتظارهما خلف كواليس المنصة حتى يبدأ برنامج الحفل: "هذه هى أهم لحظة فى حياتى بأكملها. أشعر حقًا بالتوتر. وربما تكون الشخص الوحيد الذى يعلم شعورى تجاه هذا الموقف". فربت سكالى على يده وهمس فى أذنه: "حظًا سعيدًا".

وبوصفه رئيس مجلس إدارة الشركة، اعتلى جوبز المنصة أولًا ليبدأ اجتماع حملة الأسهم. وبدأ جوبز هذا الاجتماع بطريقته الخاصة فى الابتهال بأن قال: "أريد أن أبدأ

هذا الاجتماع بقصيدة عمرها عشرون عامًا كتبها ديلان؛ أقصد بوب ديلان". ثم ابتسم ابتسامــة بسيطــة ونظر للأسفل ليبدأ القــراءة من المقطع الثانــى لقصيدة The Times They Are a_Changin'، كان صوتــه عاليًا بينمــا كان يقرأ على عجل الأشطر العشرة، حتــى يُنهــى ما اقتبسه مــن القصيدة بالشطر الــذى يقول "فالخاســر الآن. سيربح فيما بعــد. لأن الأوقات تتغير". وكانت هــذه الأغنية بمثابة الترنيمة التى حافظت على الرابطة بــين كونه مليونيرًا يترأس مجلــس إدارة مؤسسة وبين صورته الذاتية عن نفسه كثائر على تقاليد وقيم المجتمع. وكان لديه نسخة مهربة للحفل الموسيقى الذى يفضله الذى غنى فيه ديــلان هذه الأغنية مع جــوان بايز فى أحد الأعياد عام ١٩٦٤ فــى قاعة فيلهارمونى فى مركز لينكولن.

ثــم صعد سكالى علــى المنصة ليقرأ تقريرًا حول أربــاح الشركة، وبدأ الجمهور يشعر بالضجــر من أسلوب حديثه الرتيب. فى النهاية أنهــى سكالى حديثه بملاحظة شخصية قائــلاً: "أهــم شىء حدث لى فــى شركة أبل خــلال الأشهر التسعة الماضيــة كانت فرصة عقــد أواصر الصداقة مع ستيف جوبز. فبالنسبة لى تعنى هذه الرابطة التى بيننا الكثير جدًا".

خفتــت الأضواء بينمــا ظهر جوبز مرة أخرى على المنصــة واندفع فى الصراخ بشكل مسرحــى كما فعل من قبل فى مؤتمر المبيعات فــى هاواى وقال: "فى عام ١٩٥٨، أضاعت شركة آى بى إم فرصة شراء شركة شابة وليدة ابتكرت تكنولوجيا جديدة تسمى التصوير الجــاف. وبعد مرور عامين، ظهــرت شركة زيروكس للوجود، ومن حينها وشركة آى بى إم تعض أصابع الندم". فضحك الجمهور. كان هيرتزفيلد قد سمع هذا الخطاب مرتين من قبل – فى هاواى، وفى مكان آخر، ومع ذلك أصابته القشعريرة؛ لأنه هذه المرة كان ينبض بالمزيد من الشغف. وبعد سرد أخطاء آى بى إم الأخرى، زاد جوبز من سرعة وتيرة حديثه ومن تأثيره على المشاعر بانتقاله للحديث عن الحاضر:

> والآن نحن فى عام ١٩٨٤. ويبدو أن شركة آى بى إم ترغب فى الاستحواذ على كل شىء. ومن المتوقــع أن تكــون أبل هــى الأمل الوحيد لدفع آى بى إم إلى بــذل المزيد من الجهد حتى تحصل علــى مــا تبغى ربحه من مــال. والبائعون، بعــد أن احتفوا فى البداية بشركــة آى بى إم بشدة، يخشــون الآن من مستقبل تسيطر عليه وتتحكــم فيه آى بى إم، ولذا فهم ينظرون إلى أبل على أنهــا الشركة الوحيــدة التى يمكنها أن تضمن لهــم الحرية فى المستقبــل. إن شركة آى بى إم ترغب فى الاستحواذ على كل شىء، وتوجه مدافعها لتحطم آخر عقبة فى طريق سيطرتها على هــذه الصناعة؛ أى شركة أبل. هل ستسيطر هذه الشركــة على صناعة الحاسبات الشخصية بأكملها؟ وعصر المعلومات كله؟ وهل كان جورج أورويل على حق؟

وبينمــا كان جوبز يستطرد فى حديثه وصولًا لذروته، انتقل الجمهور من الهمهمة إلى التصفيـق ثـم إلى التشجيع الحار والصياح. ولكن قبل أن يتمكنوا من الإجابة عن السؤال الخاص بجورج أورويل وروايته الشهيرة "١٩٨٤"، انطفأت الأضواء فى القاعة وبدأ عرض إعـلان "١٩٨٤" علـى الشاشة. وعندما انتهـى الإعلان، كان الجمهور يقـف على قدميه منخرطًا فى التهليل والهتاف.

ولميولـه الاستعراضيــة، ســار جوبز على المنصــة المظلمة متجهًـا إلى منضدة صغيرة موضـوع عليهـا حقيبة مـن القماش. وقال: "أرغـب الآن أن أقدم لكم جهـاز ماكنتوش". وأخــرج الحاسب الآلى ولوحة المفاتيح والفأرة وقـام بتوصيلهما جميعًا برشاقة، ثم أخرج مـن جيب قميصه أحد الأقراص المرنة الجديدة مقاس ٣,٥ بوصة. وبدأت موسيقى فيلم *Chariots of Fire* تصــدح فى القاعــة. حبس جوبز أنفاسه للحظة، لأن برنامج العرض لم يعمـل بشـكل جيـد فى الليلــة السابقة، لكنه فى هــذه المرة عمل بلا أخطــاء. وارتفعت كلمة MACINTOSH (ماكنتوش) أفقيًا بعرض الشاشة، ثم بدأت تظهر أسفلها كلمات "رائـع بجنون" كما لو كانت تكتب يدويًا علــى الشاشة. ولعدم اعتيادهم على هذه النوعية من عروض الجرافيك، خيم الصمت على الجمهور للحظات، إلا من بعض أصوات التنهد الظاهــرة. ثم، وفى تتابـع سريع؛ ظهرت سلسلة مــن اللقطات لشاشــة الحاسب تعرض: برنامج الرسوميات QuickDraw (كويك درو) الخاص بـ بيل أتكينسون ثم تبعها عرض لمجموعــة من خطوط الكتابــة والمستندات والرســوم البيانية والرسومـات ولعبة شطرنج وجـداول ممتدة وصورة مصممــة بالحاسب لـ ستيف جوبز تعلوه فقاعة تعبر عن التفكير، ويظهر داخلها جهاز Macintosh (ماكنتوش).

عندمــا انتهى العرض، ابتســم جوبز وانتقل إلى الجزء الممتع فى العرض، وقال: "لقد تحدثنــا كثـيرًا عن جهــاز ماكنتوش مؤخــرًا، لكننى اليـوم ولأول مرة؛ أرغب فــى أن أدع ماكنتوش يتحدث عن نفسه". حيال قوله هذا، تراجع عائدًا إلى الجهاز، وضغط على زر الفأرة، وبصوت إلكترونى عميق متهدج ولكن ساحر، أصبح جهاز ماكنتوش هو أول حاسب شخصــى يقوم بتقديم نفسه. وبدأ يقول: "مرحبًــا. أنا ماكنتوش. بالتأكيد إنه لشىء رائع أن أتخلصــ مـن هذه الحقيبة". والشىء الوحيد الذى بدا أن الجهاز لا يتقن القيام به هو التوقـف عن الحديث أثناء التصفيق الحار والصيــاح الذى اندفع كالبركان. وبدلًا من أن يتمهـل لحظات، استمر فى الحديث وقــال: "ولعدم اعتيادى على الحديث إلى الجماهير، أرغـب فى أن أشركـكم معى فى حقيقة عامة فكـرت فيها فى أول مرة التقيت بها بحاسب شركــة آى بــى إم، ألا وهى:لا تثق أبدًا فى حاسب آلى لا تستطيع رفعه". ومرة أخرى طغت أصوات الهتاف على الجملة الأخيرة، والتى قال فيها: "من الواضح أن بإمكانى الحديث.

لكننـــى الآن أرغــب فى أن أجلس وأصمت؛ لذا فبعظيم الفخــر أقدم لكم رجلًا كان بمثابة الأب لى؛ ستيف جوبز".

انفجرت القاعة كالبركان، حيث بدأ بعض الأشخاص ضمن الحشود فى القفز وضرب الهواء بقبضة أياديهم فى نوبة من الهياج. أومأ جوبز برأسه ببطء، وارتسمت على وجهه ابتسامة عريضة لكن دون أن يفتح شفتيه كثيرًا، ثم نظر لأسفل وبدأ يعانى من صعوبة فى الحديث لما يشعر به من انفعال. واستمر التهليل والتصفيق لمدة خمس دقائق.

بعد عودة فريق تصميم جهاز Macintosh (ماكنتوش) إلى مبنى بنادلى ٣ بعد ظهر هــذا اليــوم، وصلت شاحنة إلى مكان إيقــاف السيارات وطلب جوبز مــن الجميع التجمع حولهــا. داخــل هذه الشاحنة كان هنــاك المئات من أجهزة ماكنتوشــ الجديدة، وعلى كل جهــاز منها صحيفــة معدنية عليها اســم أحد أعضــاء الفريق. ويتذكــر هيرتزفيلد هذه اللحظــات قائــلاً: "قام جوبز بتسليــم كل فرد من الفريــق جهازه وصافحــه وعلى وجهه ترتسم ابتسامة، بينما كان بقيتنا يقفون حولهما ويهتفون". لقد كانت رحلة مضنية، جُرح كبرياء العديدين أثناءها بسبب أسلوب إدارة جوبز البغيض والقاسى. لكن ما كان بإمكان أى مــن راسكــين أو وزنياك أو ســكالى أو أى شخص آخر فى الشركــة أن ينجح فى إنجاز جهــاز Macintosh (ماكنتوش)، وما كان من المرجــح أيضًا أن يظهر هذا الجهاز كنتاج عمــل مجموعات ولجــان دراسة. فى اليوم الذى أزيح فيه الستــار عن جهاز Macintosh (ماكنتوشــ)، طرح صحفى من مجلة بابولار ساينس علــى جوبز سؤال عن نوعية أبحاث الســوق التــى قام بها فأجابه جوبــز بتهكم: "هل قــام ألكسندر جراهام بيــل بأى أبحاث للسوق قبل اختراعه للهاتف؟".

الفصل السادس عشر

جيتس و جوبز

عندما تتقاطع المدارات

شراكة ماكنتوش

فى الفلك، يحدث النظام الثنائى عندما يتصل مدارا نجمين بسبب تفاعل الجاذبية بينهما. وطالما حفل التاريخ بمواقف مشابهة لذلك، عندما تحدد الصداقة أو العداوة بين نجمين كبيرين ملامح عصر بأكمله. ومثال لذلك ما حدث مع ألبرت أينشتاين ونيلس بور فى فيزياء القرن العشرين، أو توماس جيفرسون وألكسندر هاميلتون فى بداية الحكم الأمريكى، أما فى أول ثلاثين سنة فى عمر الحاسب الشخصى الذى بدأ فى نهاية سبعينيات القرن العشرين، فقد تكون النظام النجمى الثنائى من شخصين مفعمين بالطاقة ولدا فى عام ١٩٥٥ وكلاهما لم يكمل تعليمه الجامعى.

على الرغم من أن جيتس وجوبز يتشابهان فى الطموح فى الجمع بين التكنولوجيا والعمل التجارى، فهناك اختلاف كبير بينهما على صعيد الشخصية والخلفية، فوالد جيتس كان محاميًا بارزًا فى سياتل، ووالدته كانت قائدة مدنية فى عدة مجالس مرموقة. ولقد ظهرت عبقرية جيتس فى التكنولوجيا عندما كان طالبًا فى مدرسة لايك سايد الثانوية التى تعد واحدة من أفضل المدارس الخاصة فى المنطقة، ولم يكن متمردًا أو من الهيبيين، ولم يسعَ إلى الروحانيات أو ينتمى للثقافة المناهضة لأعراف المجتمع. وبدلاً من صنع جهاز Blue Box (الصندوق الأزرق) لسرقة شركة الهواتف، قام جيتس بعمل

برنامـج لجدولة الحصص فـى المدرسة، وهو الأمر الذى ساعـده على حضور الحصص التى تحضرهـا الفتيات المناسبات، كمـا صنع برنامجًا لعد السيـارات ليساعد مهندسى المـرور فـى المنطقة وقـد التحق جيتس بجامعـة هارفارد، وعندما قـرر أن يتركها لم يكن دافعه البحث عن مرشد روحى هندى، بل ليؤسس شركة برمجيات خاصة به.

علـى النقيض من جوبز، كان جيتسـ ماهرًا فى برمجة الحاسـب، وكان ذهنه عمليًّا ومنظمًـا وفائقًا فى القـدرة التحليلية، أما جوبز فقد كان حدسيًـا ورومانسيًّا ولديه نزعة طبيعيـة إلى جعل التكنولوجيا قابلـة للاستخدام، والتصميم مبهجًـا، وواجهة المستخدم مريحة وسهلة. شغف جوبز بالكمال جعله شخصًا كثير المطالب، وفى قيادة الآخرين كان يعتمـد على حضوره الطاغـى وشدته الصارخة. أمـا جيتس فقد كانـت المنهجية الصفة المميـزة له، حيث كان يحدد مواعيد معينة لعقـد اجتماعات لمراجعة تطور المنتجات، وفى هذه الاجتماعات كانت يتعرض لصلب المشاكل بمهارة حاذقة. قد يتسم كلاهما بالوقاحة، لكن وقاحة جيتس كانت أقل ميلًا للناحية الشخصية، حيث كانت نابعة من ذكائه الفكرى وليسـ مـن اللامبالاة العاطفية؛ حيث كان جيتس فى بداية حياته العمليـة يبدو مهووسًا بالتكنولوجيـا وكأنـه مصـاب بالتوحد، وبينمـا كان جوبز يحملـق إلى الأشخاص بتركيز قاسـ وجارح، كان جيتس يجد أحيانًا صعوبة فـى التواصل بصريًّا مع الآخرين، لكنه كان شخصًا لطيفًا فى جوهره.

قال آندى هيرتزفيلد معلقًا على علاقة ستيف وجيتس: "كان كل منهما يظن أنه أذكى من الآخر، لكن بصفة عامة كان ستيف يعامل جيتس كشخص أقل منه نسبيًّا لا سيما فى أمـور الـذوق والأسلوب. وكان جيتس ينظر إلى ستيف نظـرة دونية نظرًا لعدم قدرته على البرمجة". منذ بداية علاقتهما، كان جيتس منبهرًا بتأثير جوبز الساحر على الناس وكان يحسده قليلاً. لكنه كان يجده "شخصًا غريب الأطوار بشكل أساسى ومليئًا بعيوب غريبة" كمـا أزعجه وقاحة جوبز وسرعة تغير حالته المزاجية وكما يقول جيتس: "إما أن يكون فى مـزاج يجعلـه يقول لك إنك حقـير، أو يحاول إغواءك". وكان جوبز يجـد جيتس شخصًا مقيد الحركة بشكل يسبب الضيق، ويعبر جوبز عن رأيه قائلاً: "كان سيكون شخصًا أكثر تحررًا لو كان تعاطى حبوب الهلوسة أو ذهب إلى معتكف عندما كان شابًّا".

هـذا الاختلاف فـى الصفات والشخصيات هو ما جعل كلًّا منهما على طرفى نقيض لما سيكون الانقسام الأساسى للعصر الرقمى. فقد كان جوبز ساعيًا نحو الكمال وكانت تسيطر عليـه حالة الفنان النزق الذى لا يرضى، وأصبح، هو وشركـة أبل، مثالاً على الاستراتيجية الرقميـة التـى وضعت المكونـات الصلبة للحاسـب والبرامـج والمحتوى فى عبـوة ليس بها فواصل. وكان جيتس يمتاز بالذكاء والحذر والعملية فى تحليله لعالم الأعمال والتكنولوجيا، وكان ميالاً إلى ترخيص نظام تشغيل وبرمجيات مايكروسوفت لمختلف المصنعين.

وبعـد ثلاثـين عامًا سيتولـد لدى جيتس نوع مـن الاحترام لـ جوبـز، وإن كان يخالطه الحقـد، فيقول: "فـى الحقيقة لم يعلم جوبز الكثير عن التكنولوجيـا، لكنه لديه إحساس فطـرى مذهل بالأمور التـى ستنجح". ورغم ذلك لم يرد جوبز مطلقًا بالاعتراف بتقديره لمواطن قوة جيتس الحقيقية، بل افترى عليه وقال: "بيل يفتقر إلى التخيل بصفة أساسية ولم يختـرع أى شـىء مطلقًا، ولهـذا أعتقد أنـه مستمتع الآن بالأعمـال الخيرية أكثر من التكنولوجيا، إنه يسرق أفكار الآخرين بلا خجل".

عندمـا كان يتم تصنيـع حاسب Macintosh (ماكنتوش) لأول مـرة، ذهب جوبز لمقابلة جيتـس فـى مكتبـه بالقرب مـن سياتـل. وكانـت شركـة مايكروسوفت قد أعـدت بعض التطبيقـات لحاسـب Apple II (أبـل ٢) ومـن ضمنهـا برنامـج جداول ممتـدة يسمى Multiplan (مالتـى بلان)، وأراد جوبز أن يحث جيتـس على عمل مزيد من التطبيقات لحاسـب Macintosh (ماكنتوشـ) القادم. وأثنـاء جلوسه فى قاعة مؤتمـرات جيتس، طـرح جوبـز رؤية مثيرة عـن عمل حاسبات للعامة تكـون لها واجهة رسوميـة سلسة ويتم إنتـاج ملايـين منها فى مصنع آلى فى كاليفورنيا، وقد جعـل وصف جوبز لمصنع الأحلام الذى يلتهم كل مكونات السيليكون فى كاليفورنيا ويخرج حاسبات ماكنتوش منتهية، فريق مايكروسوفـت يعطى المشـروع اسمًا كوديًّا هو Sand (سانـد)، وبعد ذلك قاموا بصياغة جملـة تمثل الأحرف الأولى من كلماتها هذا الاسم المختصر، فكانت الجملة هى Steve's amazing new device وتعنى (جهاز ستيف المدهش الجديد).

أسـس جيتـس شركـة مايكروسوفت من خـلال كتابة نسخـة من لغة برمجـة تسمى BASIC لحاسـب Altair (ألتير). وأراد جوبز أن تقـوم مايكروسوفت بكتابة نسخة من لغـة البيسك من أجـل حاسـب Macintosh (ماكنتوش)؛ لأن وزنيـاك لم يحسن نسخة لغـة البيسـك الخاصـة بحاسب Apple II (أبـل ٢) من أجل التعامل مـع أرقام الفاصلة العشريـة، على الرغـم من أنه طلب منه ذلك كثيرًا. بالإضافة إلى ذلـك، أراد جوبز أن تقوم مايكروسوفت بكتابة بعض التطبيقات مثل برنامج معالج الكلمات وبرنامج الجداول الممتـدة مـن أجل حاسب ماكنتوش، فى ذلـك الوقت كان جوبز هو الملـك، وكان جيتس لا يـزال أحـد رجال الحاشية، وفى عـام ١٩٨٢ كانت مبيعات أبل السنويـة تقدر بنحو مليار دولار، بينمـا كانت مبيعـات مايكروسوفت حوالى ٣٢ مليـون دولار. ووقع جيتس على عمل نسـخ رسوميـة لبرنامج جداول ممتـدة جديدة اسمـه Excel (إكسيـل) وبرنامج معالج كلمات يدعى Word (وورد) بالإضافة إلى لغة البيسك.

كان جيتس يذهب بصورة متكررة إلى كوبرتينو ليعرض نظام تشغيل ماكنتوش، لكن ما رآه لم يعجبه، وعن هذا يقول: "أتذكر أول مرة ذهبنا فيها إلى هناك. كان ستيف يعمل على أحد التطبيقات، وكان عبارة عن بضعة أشياء تتراقص فى أرجاء الشاشة، لقد كان

ذلـك هو التطبيق الوحيد الـذى يشغّله الحاسب"، كما اشمأز جيتس من أسلوب جوبز، وعـن هذا يقول: "كانت زيارة عرض غريبة مـن نوعها، فقد كان ستيف يقول: "لسنا فى حاجـة إليكم، إننـا نعمل سرًا على تطوير هذا البرنامج الرائع". لقد كان جوبز متقمصًا أسلـوب البيع، لكنه أسلوب البيع الذى يقـول أيضًا: "أنا لا أحتاجك، لكن قد أشركك فى أمرى".

وجد مصممـو حاسب Macintosh (ماكنتوش) أن جيتس شخص يصعب التحدث معه. يقول هيرتزفيلد متذكرًا: "يمكنك القول إن بيل جيتس لم يكن يحسن الإنصات. فلم يكـن يحتمـل أن يشرح له شخص مـا كيفية عمل أمر ما، بل كان يهـب ويخمن كيف يعمل هـذا الشىء". أروه كيـف يتحرك مؤشر حاسـب Macintosh (ماكنتوش) بسلاسة على الشاشـة دون أن يهتـز، فسألهم جيتس: "ما المكون الصلب الـذى تستخدمونه لرسم هذا المؤشر؟". فأجاب هيرتزفيلد – الذى كان فخورًا بأنهم تمكنوا من تحقيق ذلك باستخدام برنامـج فقـط: "إننـا لا نستخدم أى مكون صلـب لعمل ذلك!" لكن جيتـس أصر على أنه مـن الضرورى وجود مكون صلب خاص لتحريك المؤشر بهذه الطريقـة. وفيما بعد، قال بروس هورن أحد مهندسى ماكنتوش: "إذن مـاذا عساكم أن تقولوا لشخص مثل هذا؟" واستطـرد قائـلاً: "لقد اتضـح لى أن جيتس ليس الشخص الذى سيفهـم أو يقدر أناقة حاسب ماكنتوش".

وعلـى الرغم من حذر الفريقين من بعضهما، فقـد كانا متحمسين لاحتمالية تصميم مايكروسوفـت لبرنامـج رسومـى لحاسـب Macintosh (ماكنتوش)، وأن هـذا سينقل الحاسـب الشخصـى إلى أفـق جديد، وذهبـوا لتناول العشـاء فى مطعم فاخـر احتفالاً بالاتفـاق. وسرعـان ما خصصـت مايكروسوفت فريقًـا كبيرًا لهذه المهمـة. وعلق جيتس قائلاً: "كان عدد العاملين لدينا على مشروع ماك أكبر من عددهم، لقد كان عدد عامليه أربعـة عشر أو خمسة عشر؛ بينما كان لدينا نحـو عشرين عاملاً. لقد راهنا بحياتنا على المشروع". وعلى الرغم أن جوبز كان يعتقد أن فريق مايكروسوفت يفتقرون إلى الذوق، فقد التزم مبرمجو مايكروسوفت بالمثابرة. يقول جوبز معلقًا: " كانوا يأتون بتطبيقات شنيعة، لكنهـم عملوا على تحسينها وجعلوها أفضل"، وأخيرًا افتـتن جوبز ببرنامج إكسيل وأبرم اتفاقيـة سرية مع جيتس تقضى بالآتى: إذا جعلـت مايكروسوفت برنامج إكسيل حصريًا علـى حاسب Macintosh (ماكنتوش) لمدة سنتين، ولم تقدم نسخة منه لحاسبات IBM (آى بى إم)، فسوف ينهى جوبز عمل فريق نسخة لغة البيسك الخاصة بحاسب ماكنتوش ويعتمـد لغة البيسك الخاصة بمايكروسوفت إلى أجل غـير مسمى. وقاد ذكاء جيتس إلى قبولـه الصفقة، وأثار هذا غضب فريق أبل الذين أُلغى مشروعهم، وأخذت مايكروسوفت ميزة أفادتها فى المفاوضات المستقبلية.

فى ذلك الوقت، تكونت رابطة بين جيتس وجوبز. وفى ذلك الصيف، ذهبا إلى مؤتمر يقيمه محلل الصناعة بين روسين فى منتجع بلاى بوى كلوب فى بحيرة جنيف بولاية ويسكنسن؛ وفى هذا المكان لم يكن هناك أى شخص على علم بالواجهات الرسومية التى تقوم أبل بتطويرها. يقول جيتس متذكرًا: "كان الجميع يتصرفون كما لو كانت حاسبات آى بى إم هى كل شىء، وكان هذا رائعًا، لكنى وستيف كنا نبتسم فرحًا لأن لدينا أمرًا جديدًا. وكانت بعض المعلومات تفلت من لسان جوبز، لكن لم يدرك أحد عم كان يتحدث". وأصبح وجود جيتس معتادًا فى منتجعات أبل. وعن هذا يقول: "ذهبت لكل حفلات هاواى. لقد كنت جزءًا من الطاقم".

استمتع جيتس بزياراته المتكررة إلى كوبرتينو، حيث كان يرى جوبز يتعامل مع موظفيه بشكل غريب يكشف عن هواجسه. يقول جيتس متذكرًا: "كان ستيف يحفز موظفيه بإغراءات قوية خادعة، فكان يزعم أن ماك سيغير العالم، وكان يجعلهم يعملون كالمجانين، مستخدمًا قدرته على الضغط وعلاقاته الشخصية المعقدة مع معظمهم". أحيانًا كان جوبز يبدأ حديثه بنبرات متفائلة يشوبها الغرور ثم تهبط نبرة التفاؤل إلى أن يبدأ فى إطلاع جيتس على مخاوفه، ويقول جيتس متذكرًا: "كنا نخرج فى ليلة الجمعة لتناول الغداء، ويقول ستيف إن كل الأمور ستكون رائعة، وفى اليوم التالى دائمًا ما يقول: "تبًّا، هل هذا الشىء سيحقق مبيعات؟ يا إلهى، يجب أن أرفع السعر، آسف أننى فعلت هذا بك، ففريقى مجموعة من الحمقى".

رأى جيتس نطاق تحريف الواقع الخاص بـ جوبز بشكل واقعى عندما تم إطلاق حاسب Xerox Star (زيروكس ستار). فى عشاء مشترك للفريقين فى ليلة جمعة، سأل جوبز جيتس عن عدد الأجهزة التى تم بيعها من حاسب Xerox Star (زيروكس ستار) حتى الآن. فقال جيتس إنها ستمائة جهاز. وفى اليوم التالى، وأمام جيتس وكل أعضاء الفريق قال جوبز إن ثلاثمائة جهاز من حاسب Xerox Star (زيروكس ستار) فقط بيعت حتى الآن، ونسى أن جيتس أخبر الجميع أن ستمائة جهاز بالفعل تم بيعه. يقول جيتس متذكرًا: "ومن ثم بدأ الفريق كله ينظر إلىّ كما لو كانوا يقولون: "هل ستقول له إنه كاذب حتى النخاع"؟ ولكنى لم أبتلع الطعم هذه المرة". فى مناسبة أخرى، كان جوبز وفريقه يزورون مايكروسوفت ويتناولون العشاء فى نادى التنس بسياتل. وبدأ جوبز يلقى محاضرة يقول فيها إن حاسب ماكنتوش وبرامجه ستكون سهلة الاستخدام لدرجة أنه لن يكون هناك دليل للمستخدم. يقول جيتس متذكرًا: "بدا كما لو أن أى شخص فكر فى إعداد دليل مستخدم لتطبيقات ماك سيكون أحمق للغاية. وقلنا لأنفسنا: "هل يعنى هذا فعلاً؟ هل يجب أن نخبره بأننا لدينا أشخاص يقومون بإعداد دليل المستخدم"؟".

بعـد فترة أصبحـت العلاقة شائكة. وكانت الخطـة الأصلية تقضى بـأن تحمل بعض تطبيقات مايكروسوفت ـ مثل برنامج Excel (إكسيل)، Chart (شارت)، File (فايل) ـ شعـار أبل وأن تكون مثبتة على الجهاز عند شـراء حاسب Macintosh (ماكنتوش). يقـول جيتس متذكرًا: "كنا سنأخـذ عشرة دولارات عن كل تطبيق فـى كل حاسب". لكن هـذا الاتفاق أغضب بقية الشـركات المصنعة للبرمجيات. علاوة علـى أن هذا قد أعطى إيحاءً بأن بعض برامج مايكروسوفت قد تتأخر. لذلك أضاف جوبز شرطًا فى اتفاقيته مع مايكروسوفـت وقرر ألا يتم تثبيت البرامج على الجهاز؛ وسيكون لزامًا على مايكروسوفت الإسراع لتوزيع برامجها كمنتجات تباع مباشرةً إلى العملاء.

واستمـر جيتـس فـى العمـل دون أن يشكو؛ لأنـه بدأ يعتـاد على حقيقـة أن جوبز ـ وحسـب وصف جيتس نفسه ـ قـد "يتصرف بشكل متقلب وغير مسئـول"، كما أنه ظن أن عـدم تثبيت البرامج على الجهاز سيساعد مايكروسوفت فى واقع الأمر. يقول جيتس معلقًـا: "كان بإمكاننـا جنى المزيـد من المال من بيـع البرمجيات بشـكل منفصل. هذا أفضـل إذا كنت تفكـر فى الحصول على حصـة معقولة من السوق". وانتهـى الأمر بأن قدمـت مايكروسوفت برامجها لمختلـف الشركات، وبدأت تعطى الأولويـة لنسخة معالج الكلمـات الخاصة بحاسبات آى بـى إم بدلاً من الاهتمام بنسخة ماكنتوش. وفى النهاية، كان قـرار جوبز بعدم تثبيت البرامـج على الحاسبات مضرًا لشركة أبل أكثر منه لشركة مايكروسوفت.

عنـد إطـلاق برنامج إكسيـل الخاص بحاسـب ماكنتوش، قام جوبـز وجيتس بكشف النقـاب عنه فى حفل عشاء بمطعـم تافرن أون ذا جرين فى نيويـورك. لم يكشف جيتس عـن الاتفـاق الذى عقده مع جوبز، وعندما سئل عما إذا كان سيصنع نسخة من البرنامج لحاسبـات آى بـى إم، قال: "سيحـدث هذا عندما يحـين الوقت المناسـب". فأخذ جوبز الميكروفون وقال ممازحًا: "أنا متأكد أننا سنموت (عندما يحين الوقت المناسب)".

معركة واجهة المستخدم الرسومية

فى ذلك الوقت كانت مايكروسوفت تنتج نظام تشغيل يسمى Dos (دوس) وكان مرخصًا لحاسبات IBM (آى بى إم) والحاسبات المتوافقة معها. وكان هذا النظام قائمًا على واجهة سطر أوامر تواجه المستخدم بأوامر قليلة مثل C:\>. وعندما بدأ جوبز وفريقه فى العمل عـن قرب مع مايكروسوفت، بدأوا يقلقون من احتمالية قيام مايكروسوفت بنسخ الواجهة الرسومية لحاسب Macintosh (ماكنتوش). ولاحظ آندى هيرتزفيلد أن مصمما يعرفه فـى مايكروسوفت راح يسأل أسئلـة دقيقة عن آلية عمل نظام تشغيـل ماكنتوش، ويتذكر

هيرتزفيلد ذلك فيقـول: "أخبرت ستيف بأننى أشك فى أن مايكروسوفت سوف تستنسخ نظام تشغيل ماك".

كانـوا محقين فـى شكوكهم. واعتقـد جيتـس أن الواجهات الرسومية هـى المستقبل، وأن مـن حـق مايكروسوفت أن تنسـخ ما تم تطويره فى شركة أبحـاث زيروكس بارك كما فعلت أبل. واعترف فيما بعد بمطلق حريته قائلاً: "قلنا لأنفسنا: حسنًا، إننا ندرك أهمية الواجهات الرسومية، ولقد رأينا أيضًا شركة أبحاث زيروكس بارك".

فى الاتفاق الأصلى أقنع جوبز جيتس بألا تقوم مايكروسوفت بعمل أى برنامج رسومى لأية جهة أخرى إلا بعد مرور سنة على إطلاق ماكنتوش فى يناير ١٩٨٣. وللأسف لم تضع شركة أبل فى اعتبارها احتمالية تأخر إطلاق ماكنتوش لمدة عام. ولذا فى نوفمبر ١٩٨٣ كان مـن حـق جيتس أن يكشف عـن أن مايكروسوفت تخطط لتطويـر نظام تشغيل جديد لحاسبـات آى بـى إم IBM يعتمـد على واجهة رسوميـة ونوافذ وأيقونات وفـأرة للتوجيه بالإشارة والنقـر، وسيطلق على نظام التشغيل اسم Windows (ويندوز). وأعلن جيتس عـن المنتـج المشابه لمنتج جوبز فى احتفـال أقيم فى فندق هيلمسلـى بالاس فى نيويورك، ويعد هذا الاحتفال هو الأكثر بذخًا فى تاريخ مايكروسوفت.

كان جوبـز مغتاظًا. لقد علم أنه لا يمكنـه فعل الكثير حيال الأمر، فقد قاربت اتفاقية أبل مع مايكروسوفت التى تقضى بعدم تطوير الأخيرة لبرامج رسومية لجهة منافسة على الانتهـاء، ورغـم ذلك انفجر فى غضبـه. وطلب جوبز مايك بويتش مبعـوث أبل لشركات البرمجيات الأخرى، وقال له: "أحضر لى جيتس إلى هنا فورًا". يقول جيتس متذكرًا: "لقد أرسل فى طلبى لينفث غضبه فىّ. لقد ذهبت إلى كوبرتينو كما لو كان تم استدعائى بأمر ملكى. وقلت له: إننا نطور نظام ويندوز. إننا نراهن بشركتنا على الواجهات الرسومية".

تقابـلا فى قاعة مؤتمرات جوبز، ووجد جيتـس نفسه محاطًا بعشرة من موظفى أبل، وكانـوا متحمسـين لرؤية مديرهم يفتك بـه. ولم يخذل جوبز قواته، فصـاح قائلاً: "إنك تخدعنا! لقد وثقت بك، والآن تسرق منا!" ويذكر هيرتزفيلد أن جيتس جلس هادئًا وأخذ ينظـر إلى عـين ستيف قبل أن يرد عليه بملاحظة ساخـرة أصبحت مشهورة وكلاسيكية، حيـث قال بصـوت حاد: "حسنًا يا ستيف، أعتقد أن هناك أكثر من زاوية للنظر للموضوع أعتقد أن كلاً منا له جار ثرى يسمى زيروكس، وأنا اقتحمت منزله لسرقة جهاز التليفزيون، فاكتشفت أنك سرقته بالفعل".

فجـرت زيـارة جيتس التـى بلغت مدتها يومـين كل أنواع الـردود العاطفيـة وأساليب الاستغـلال التى يتقنها جوبز. كما وضحت أن التكافل بين أبل ومايكروسوفت أصبح يشبه رقص العقـارب، وأن كلًا منهما يدور بحذر وهو يعلم أن أية لدغة من الآخر سوف تسبب مشاكل لكليهما، وبعد المواجهة فى قاعة المؤتمرات، قام جيتس بهدوء بتقديم عرض خاص

لـ جوبز يطلعه فيه عما يخطط له من أجل نظام تشغيل ويندوز. يقول جيتس متذكرًا: "لم يـدر ستيـف ماذا يقـول. كان بإمكانه أن يقـول: "أوه، هذا انتهاك لكـذا"، لكنه لم يفعل. لقـد اختـار أن يقول: "فى الواقع، هذا النظام مجرد قطعة خـردة". فسر جيتس لأن هذا سيعطيه فرصة لتهدئة جوبز للحظة، فقال:" نعم، إنه قطعة خردة لطيفة". فانتابت جوبز مشاعـر أخرى. ويقـول جيتس عن هذا: "خلال هذا الاجتماع كان جوبز فى قمة الوقاحة. وبعد ذلك كان على وشك أن يصيح قائلاً: "آوه، فقط أعطنى فرصة لأُطلق نظام ماكنتوش أولا". لكن جيتس التزم الهدوء. فهو يقول عن نفسه: "إننى أحسن التصرف عندما يكون من أمامى منفعلاً، فأنا بطبيعتى شخص غير انفعالى إلى حد كبير".

وكمـا كان يفعل غالبـًا عندما يريد إجراء محادثة جادة، اقـترح جوبز أن يخرجا فى نزهة سير طويلة. فجابا شوارع كوبرتينو من وإلى كلية دى أفنزا، وتوقفا لتناول العشاء ثم عـاودا المسير. قـال جيتس: "كان علينا أن نذهب فى نزهة على الأقدام، ولم يكن هذا من أساليبى فى الإدارة. وعندها بدأ جوبز يقول أمورًا مثل: حسنًا، حسنًا، لكن لا تجعله يشبه نظام تشغيل ماكنتوش بدرجة كبيرة".

واتضـح أن مايكروسوفـت لم تكن قـادرة على جعـل Windows 1.0 (ويندوز ١,٠) جاهـزًا للإطـلاق حتى خريف عام ١٩٨٥. وحتى فى ذلك الحـين كان المنتج رديئًا ويفتقر إلى أناقـة واجهـة ماكنتوش، وكانـت النوافذ فيها تتـم محاذاتها و لا تتداخـل بالطريقة السحرية التى صممها بيل أتكينسون فى نوافذ ماكنتوش. وسخر المصممون منها وازدراها المستهلكـون. وعلى الرغم من ذلك، من خلال مثابـرة مايكروسوفت، أصبح نظام تشغيل ويندوز أفضل، ثم آلت إليه السيطرة، كما هى الحال غالبًا مع منتجات مايكروسوفت.

ولم يتغلب جوبز مطلقًا على غضبه، فقد قال لى بعد ثلاثين سنة تقريبًا: "لقد سرقونا تمامـًا؛ لأن جيتس ليس لديه حياء". وبعد أن سمع جيتس ذلك، رد قائلاً: "إذا كان يعتقد ذلـك، فقد سقط نطـاق تحريف الواقع الخاص به". ومن النـاحيـة القانونية، كان جيتس على حق، كما قضت المحاكم طوال تلك السنوات. ومن النـاحية العملية، كانت حجة جيتس قويـة أيضـًا. فعلى الرغـم من أن شركة أبـل أبرمت صفقة تسمح لهـا باستخدام ما رأته فـى شركة أبحـاث زيروكس بارك، كان حتميًّا أن الشـركات الأخرى سوف تطور واجهات رسومية مشابهة. لقد وجدت أبل أن "شكل وطبيعة" تصميم واجهة الحاسب شىء تصعب حمايته.

كان ذعـر جوبـز مفهومًا. فقد كانـت شركة أبل مبتكـرة ومبدعة وأنيقـة فى التنفيذ وممتـازة فى التصميم. وعلى الرغم مـن أن مايكروسوفت صنعت سلسلة منتجات مقلدة بطريقـة بدائية، فسوف تنتهـى بها الحال بالفوز فى حرب أنظمـة التشغيل. وأظهر ذلك خطأ فنيًّا فى آلية عمل الحياة: فأفضل المنتجات وأكثرها ابتكارًا لا تفوز دائمًا. وبعد عقد

من هذه الحادثة، فإن هذه الحقيقة جعلت جوبز يشن هجومًا متكبرًا ومغالى فيه إلى حد ما، لكنه يحتوى على قدر من الحقيقة، حين قال: "المشكلة الوحيدة فى مايكروسوفت هى أنهـا تفتقـر إلى الذوق، إنهم لا يمتلكون ذوقًا على الإطـلاق. أنا لا أقصد ذلك على نطاق صغير، بل أقصده على نطاق كبير، فهم لا يفكرون فى أفكار جديدة مبتكرة، ولا يدرجون الثقافة داخل منتجاتهم".

الفصل السابع عشر

التحليق والسقوط

ما طار طير وارتفع ...

التحليق عاليًا

دفع إطلاق حاسب Macintosh (ماكنتوش) فى يناير ١٩٨٤ جوبز إلى مستوى أعلى من الشهرة، كما كان واضحًا خلال رحلته إلى مانهاتن التى قطعها فى ذلك الوقت، حيث ذهب لحضور الحفل الذى أعدته يوكو أونو لابنها ذى السنوات التسع، شون لينون، وأهدته حاسب Macintosh (ماكنتوش). وأعجب به الطفل. وحضر الحفل الفنان آندى وارهول والفنان كيث هارينج، وكانا مفتونين بما يمكنهما إبداعه بواسطة هذه الآلة التى غيرت من مجرى عالم الفن المعاصر. وهتف وارهول بفخر بعد استخدام برنامج QuickDraw (كويك درو) قائلاً: "لقد رسمت دائرة". أصر وارهول أن يأخذ جوبز الحاسب الشخصى إلى المغنى الشهير ميك جاجر. وعندما وصل جوبز إلى بيت نجم موسيقى الروك، بدا على جاجر الارتباك. كان لا يعرف جوبز. وفيما بعد قال جوبز لفريقه: "أعتقد أنه كان تحت تأثير المخدرات. إما ذاك أو أنه يعانى من خلل عقلى". غير أن ابنة جاجر، واسمها جايد، انبهرت بالحاسب على الفور وبدأت ترسم باستخدام برنامج MacPaint (ماك باينت)، ومن ثم أعطاها جوبز الجهاز.

قام جوبز بشراء الشقة العلوية ذات المستويين التى أراها لـ سكالى فى مدينة سان ريمو والتى كانت تطل على حديقة سنترال بارك ويست فى مانهاتن. وقام بالتعاقد مع جيمس فريد من شركة آى إن بى لإجراء تجديدات فيها، ولكنه لم ينتقل إليها أبدًا. (وفيما

بعــد قام ببيعها إلى المطرب الشهير بونو بـ١٥ مليون دولار.) وقام أيضًا بشراء قصر قديم – يحتــوى على ١٤ غرفة نــوم – على الطراز المعمارى الإسبانــى بمنطقة وودسايد، وسط التــلال الموجــودة فى بالو ألتو، الذى قام ببنائه أحد البارونــات وانتقل للعيش فيه ولكنه لم يقم بفرشه على الإطلاق.

وفى شركة أبل، استعاد جوبز مكانته. وبدلاً من تقليص سلطاته، منحه سكالى المزيد مــن السلطات: لقد تم ضم قسمى Lisa (ليزا) وMacintosh (ماكنتوش) تحت إشراف جوبز. كان جوبز يحلق عاليًا، ولكن هذا لم يجعله يشعر بمزيد من الابتهاج. بالطبع، كانت لحظة لا تُنسى أبدى فيه صراحته القاسية، حين وقف أمام فريق ليزا وماكنتوش المشترك ليصــف لهم كيــف ستتم عمليــة الدمج. وقــال إن قادة فريــق ماكنتوشــ سيتولون جميع القيــادات العليا وسيتم تسريح ربع العاملين بفريق مشروع ليزا. وقال، وهو ينظر مباشرة إلى العاملــين بفريق ليزا: "لقد فشلتــم يا شباب؛ فأنتم فريق من المستوى ب. فالكثير من العاملــين هنــا من المستــوى ب أو المستوى ج، ومن ثــم فإننا سنقوم بتسريــح بعضكم لكى نعطيهم الفرصة للعمل بإحدى الشركات الشقيقة الموجودة هنا فى الوادى".

واعتــبر بيل أتكينسون، الذى كان يعمل فى كلا الفريقين، أن هذا ليس قاسيًا وحسب، بــل كان ظالمًا أيضًا، وعن هذا يقول: "هؤلاء الموظفــون كانوا يعملون بكد وكانوا مهندسين أكفــاء". ولكــن كان جوبز متمسكًا بما يؤمن به فيما يتعلق بأهم دروس الإدارة من تجربته مع ماكنتوش: يجب أن تكون قاسيًا إذا كنت ترغب فى بناء فريق من المستوى أ. و عن هذا يقــول جوبز: "مــن السهل أن تسمح بوجــود القليل من المستوى ب، مع نمــو الفريق، وبعد ذلــك ستجذب المزيــد من الأفراد من المستــوى ب، وسرعان ما سيصبــح لديك موظفون مــن المستوى ج. لقد علمتنى تجربتى مع ماكنتوش أن الأفــراد من المستوى أ يحبون العمل مــع أفــراد متميزين ومن المستوى نفسه، وهو ما يعنى أنه لا يمكنك تحمل وجود أفراد من المستوى ب داخل الفريق".

فــى هذه الفترة، كان جوبــز وسكالى قادرين على إقناع أحدهمــا الآخر بأن صداقتهما لا تــزال قوية. واعترفا بإعجابهما الشديد لدرجة أنهما بدوا كأنهما مراهقان وقفا يلتقطان صورة معًا لألبوم المدرسة. وجاءت الذكرى السنوية لانضمام سكالى إلى الشركة فى مايو ١٩٨٤، ومن أجل الاحتفال، قام جوبز بدعوته على حفل عشاء بمطعم لو موتون نوير، وهو مطعم أنيق عند التلال الواقعة فى الجزء الجنوبى الغربى من مدينة كوبرتينو، وقد تفاجأ ســكالى بأن جوبز جمع مجلســ إدارة شركة أبل ورؤساء الأقســام وبعض المستثمرين من شركة إيست كوســت. وأثناء تهنئته فى الحفل، يتذكر سكالى قائلاً: "وقف ستيف مشرقًا فــى الخلفية وهو يومــئ برأسه ويرسم ابتسامــة عريضة على وجهه". بــدأ جوبز العشاء بنخــب امتــلأ بعبــارات المديح المبالــغ فيها: "كان أسعــد يومين فى حياتــى حين تم شحن

حاسـب Macintosh (ماكنتوش) وحين وافق جون سكالى على الانضمام إلى شركة أبل. كانت هذه أروع سنة قضيتها فى حياتى كلها لأننى تعلمت الكثير من جون". بعد ذلك، قام بتقديم سكالى أثناء عرض لقطات تذكارية من العام الماضى.

وردًّا على كلمات جوبز، استفاض سكالى فى التعبير عن سعادته بكونه شريكًا لـ جوبز على مدار السنة الماضية وأنهى كلامه بجملة، لم ينسها الحاضرون لأسباب مختلفة؛ حيث قـال: "هناك قائد واحـد لشركة أبل: ستيـف وأنا". وجال بنظره فـى القاعة ورأى عينى جوبز وشاهده يبتسم. ويسترجع سكالى قائلاً: "كأننا كنا نتواصل مع بعض". ولكنه لاحظ أيضًـا أن آرثـر روك وبعض الحاضرين تبـدو عليهم الحيرة، أو ربما الشـك أيضًا. كانوا قلقـين لأن جوبز كان يتحكم فيه تمامًا. لقد قاموا بتعيين سكالى ليسيطر على جوبز ولكن من الواضح أن جوبز هو المسيطر. ويتذكر روك قائلاً: "كان سكالى تواقًا لنيل القبول من ستيف لدرجة أنه لم يكن قادرًا على مواجهته أو تحديه".

ربما بـدا إبقاء جوبز سعيـدًا واستغلال خبرته استراتيجية ذكيـة بالنسبة لـ سكالى. ولكنـه فشل فى إدراك أن ليس من طبيعة جوبز القبول بتقاسم السلطة. وليس من السهل بالنسبـة له أن يقبل بالاختلاف. وقد شرع جوبز فـى التعبير عن رأيه بشكل صريح بشأن تصـوره لإدارة الشركة. وفى أثناء الاجتماع الخاص باستراتيجيات العمل فى عام ١٩٨٤، علـى سبيـل المثال، طـرح جوبز بقوة فكـرة قيـام إدارة المبيعات المركزية وفـرق التسويق بالتنافس فيما بينها على أحقية تقديم خدماتها لأقسام الإنتاج المتعددة بالشركة. (وهذا يعنـى، علـى سبيل المثال، أن فريـق ماكنتوش قد يقـرر عدم الاستعانة بفريـق شركة أبل للتسويق، وبدلاً من ذلك يكون فريقًا خاصًّا به). لم يكن هنـاك أحد يرحب بالفكرة، ولكن جوبـز واصل محاولـة دعمها وتنفيذها. ويتذكر سكالى قائـلاً: "كان الناس يتوقعون منى أن أمسـك بزمـام السيطرة وأن أجعل جوبز يجلس ويخرس، ولكنى لم أفعل". ومع نهاية الاجتماع، سمع أحدهم يهمس قائلاً: "لماذا لا يسكته سكالى؟".

عندمـا قـرر جوبـز أن يبنـى مصنعًـا متطـورًا بمدينـة فريمونـت لتصنيـع حاسب Macintosh (ماكنتوش)، كان حماسه الفنـى وطبيعته المسيطرة قد وصلتا إلى مستوى لا يمكـن السكوت عليه. كان يريد أن يطلى ماكينـات التصنيع بلون فاتح مثل شعار شركة أبـل، ولكنـه قضى وقتًـا طويلاً فى فحص درجـات الألوان لدرجة أن مـارت كارتر، مدير إدارة التصنيع بشركة أبل، اضطر أخيرًا لتثبيت الماكينات وهى مطلية باللونين المعتادين، البيـج والرمادى. وعندما قام جوبز بجولة، أمر بإعـادة طلاء الماكينات بالألوان الفاتحة التـى يريدها. ولكـن كارتر اعترض لأن هذه المعـدات دقيقة، وإعـادة طلائها قد يتسبب فـى مشكلات. وكان محقًّـا فعلاً. وانتهى الأمر بـأن واحدة من أغلـى الماكينات، التى قد تم طلاؤهـا باللـون الأزرق الفاتح، لم تعد تعمل جيدًا وأطلـق عليها "حماقة ستيف". وفى

النهايـة، تـرك كارتر العمل. وهو يتذكر مـا حدث قائلاً: "لقد استنزفـت قدرًا كبيرًا من الطاقـة لمحاربتـه، وغالبًا ما كنا نتجـادل على أشياء غير ذات قيمـة لدرجة أنه فاض بى الكيل فى النهاية".

رشـح جوبـز ديبى كولمان بديـلاً لـ كارتر، وكانـت تشغل منصب المديـر المالى لمشروع ماكنتوش، وهى امرأة شجاعة وطيبة القلب، وقد فازت ذات مرة بجائزة الفريق السنوية لأفضل شخص واجه جوبز. ولكنها كانت تعرف كيف تلبى رغباته حين تقتضى الضرورة. فعندمـا أخبرها مديـر القسم الفنى بشركـة أبل، كليمان موك، بأن جوبـز يرغب فى أن يطلـى الحوائـط باللون الأبيضـ الناصع، اعترضـت قائلة: "لا يمكنـك أن تطلى حوائط المصنـع باللون الأبيض الناصع، فسوف تمتلئ بالأتربة والقـاذورات بأسرع مما تتخيل". فأجابهـا موك قائلاً: "ليس هناك لون أبيض ناصـع للغاية بالنسبة لـ ستيف". وانتهى بها الأمر أن تتعاون معه. وبالحوائط ناصعة البياض؛ والماكينات الزرقاء والصفراء والحمراء الفاتحـة، تحولـت أرضية المصنع إلى "ما يشبـه معرض ألكسندر كالـدر"، على حد قول كولمان.

وحـين سُئل جوبز عـن اهتمامه المفرط بمظهر المصنع، قال إنهـا طريقة للتأكيد على الرغبة فى بلوغ الكمال:

> إننى أذهب إلى المصنع وأرتدى قفازًا لأرى إن كان هناك تراب. قد أجد التراب فى كل مكان: علـى الماكينات وعلى أسطـح الأرفف وعلى الأرضية. ومن الممكـن أن أطلب من ديبى تنظيفه. وقلت لها إننى أريد أن تكون أرضية المصنع نظيفة لدرجة أننا نستطيع أن نضع الأطعمة فوقها ونأكل منها دون أن نخشى شيئًا. وهذا جعل ديبى تشتاط غضبًا، لم تدرك السبب. ولم أستطع حينهـا أن أصوغـه فى كلمـات مناسبة. لقد كنت متأثـرًا جدًّا بما رأيته فـى اليابان. وما كنت أعجـب به هنـاك فى اليابان وجـزء مما كان ينقصنا فـى مصنعنا هـو روح العمل الجماعى والانضبـاط. إن كنا لا نملك الانضباط الذى يجعل المكان نظيفًا، فلن ننعم بالانضباط اللازم لإبقاء هذه الماكينات تعمل بكفاءة.

وفـى صباح أحـد أيام الآحاد، اصطحـب جوبز والده لزيارة المصنـع. كان بول جوبز شديـد الاهتمـام بشأن التأكد مـن أن براعته كانت دقيقـة وأن أدواته مرتبـة، وكان ابنه فخـورا بإظهار قدرته علـى القيام بالشىء نفسه. وجاءت كولمـان لتصحبهما فى الجولة. وهـى تتذكـر ذلك قائلـة: "كان ستيف متألقًا. كان فخـورًا جدًّا بعرض هـذا الإبداع على والـده". كان جوبز يشرح طريقة عمـل كل شىء وكان يبدو على والده الإعجاب الحقيقى. تقـول كولمـان: "كان ينظر باستمرار إلى والده، الذى كان يلمـس كل شىء وأعجب بأن كل شىء نظيف ومثالى".

ولم تكن الأمور فى غاية اللطف حين قامت دانييل ميتيران بزيارة المصنع. كانت زوجة الرئيس الفرنسى الاشتراكى فرنسوا ميتيران – المعجبة بكفاح كوبا – تطرح الكثير من الأسئلة، من خلال مترجمها، حول ظروف العمل؛ فى حين أمسك جوبز بـ آلان روزمان ليكون مترجمه، وأخذ يشرح التكنولوجيا المتطورة واستخدامات الإنسان الآلى. وبعد أن تكلم جوبز عن تنفيذ الجدول الزمنى للإنتاج فى موعده تمامًا، طرحت السيدة ميتيران سؤالاً حول أجور ساعات العمل الإضافية. فتضايق جوبز من السؤال، ومن ثم وصف كيف أن التشغيل الآلى يحد من تكاليف العمل، وهو موضوع كان يعرف أنه لن يعجبها. فسألته: "هل العمل شاق؟"، "كم عدد الإجازات التى يحصلون عليها؟". لم يستطع جوبز أن يتمالك نفسه وقال لمترجمها: "إن كانت مهتمة للغاية برفاهيتهم، فقل لها يمكنها أن تنضم للعمل هنا فى أى وقت". شحب وجه المترجم ولم يقل شيئًا. وبعد دقيقة تدخل روزمان ليقول بالفرنسية: "السيد جوبز يشكرك على زيارتك واهتمامك بالمصنع". ولم يعرف جوبز أو السيدة ميتيران ماذا حدث، ولكن مترجمها بدا عليه الارتياح للغاية، وفقًا لما قاله روزمان.

وفيما بعد، بينما كان يقود سيارته المرسيدس على الطريق السريع إلى مدينة كوبرتينو، نفس جوبز عن غضبه من موقف السيدة ميتيران. وكان يقود على سرعة أكثر من ١٠٠ ميل فى الساعة، حين أوقفه أحد رجال الشرطة وحرر له مخالفة. وبعد بضع دقائق، بينما كان رجل الشرطة يحرر المخالفة، كان جوبز يطلق بوق السيارة. فقال رجل الشرطة: "معذرة؟". فأجاب جوبز قائلاً: "أنا فى عجلة من أمرى". وما يدعو للدهشة أن رجل الشرطة لم يغضب، وببساطة أنهى تحرير المخالفة وحذر جوبز بأنه إذا تعدى سرعة ٥٥ ميلاً فى الساعة مرة أخرى، فإنه سيتم حبسه. وبمجرد أن رحل رجل الشرطة، عاد جوبز على الطريق وزاد من السرعة حتى ١٠٠ ميل فى الساعة. قال روزمان متعجبًا: "كان يعتقد أن القواعد الطبيعية لا تنطبق عليه".

وشهدت زوجته، جوانا هوفمان، الشىء نفسه حين رافقت جوبز إلى أوروبا بعد إطلاق حاسب Macintosh (ماكنتوش) ببضعة أشهر، وتقول متذكرة: "كان بغيضًا تمامًا ويظن أن بإمكانه أن يفلت من أى عقاب". ففى باريس، كانت قد أعدت عشاء عمل رسميًا مع مطورى برامج فرنسيين، ولكن جوبز قرر فجأة أنه لا يرغب فى الذهاب إلى تناول العشاء. حيث أغلق باب السيارة وراء هوفمان وقال لها إنه ذاهب لزيارة الفنان فولون. تقول هوفمان: "لقد غضب المطورون للغاية لدرجة أنهم لم يصافحونا".

وفى إيطاليا، لم يعجبه المدير العام لشركة أبل على الفور، وهو رجل بدين يأتى من خلفية عمل تقليدية. وأخبره بصراحة بأنه لا يعجبه فريقه ولا استراتيجية المبيعات التى يتبعها، حيث قال جوبز ببرود: "أنتم لا تستحقون أن تكونوا الفريق الذى يسوّق حاسب

ماك". ولكن هذا كان لطفًا منه مقارنة برد فعله على المطعم الذى اختاره المدير البائس. لقد طلب جوبز وجبة نباتية، ولكن النادل قدم له حساءً دسمًا مليئًا بالكريمة الحمضية. وصار جوبز بذيئًا للغاية لدرجة أن هوفمان هددته وهمست إليه بأنه لو لم يهدأ، فإنها ستسكب القهوة الساخنة فى حجره.

ومن أهم الاعتراضات التى أبداها جوبز فى رحلته إلى أوروبا كانت توقعات المبيعات، وبالاستعانة بنطاق تحريف الواقع، كان جوبز يدفع فريقه دومًا إلى تحقيق أعلى التوقعات. وواصل تهديده لمديرى فروع الشركة بأوروبا بأنه لن يمنحهم أى مكافآت طالما أنهم لا يحددون لمندوبى مبيعاتهم مستهدفات مبيعات أكبر. ولكنهم أصروا على تحليهم بالواقعية، وكان يتعين على هوفمان أن تتوسط وتحكم فى الأمر. تقول هوفمان متذكرة: "بنهاية الرحلة، كان جسدى كله ينتفض على نحو لا يمكن السيطرة عليه".

فى هذه الرحلة، تعرف جوبز على جان - لوى جاسيه، مدير شركة أبل بفرنسا. كان جاسيه من بين القلائل الذين نجحوا فى مواجهة جوبز خلال الرحلة. وفى وقت لاحق قال جاسيه معقبًا: "كانت له طريقته الخاصة للتعبير عن الحقيقة. والطريقة الوحيدة للتعامل معه كانت مواجهته بشدة أكبر". وعندما هدده جوبز بتهديده المعتاد بشأن تخفيض حصة فرنسا، إذا لم يزد جاسيه المستهدف المطلوب من مندوبى المبيعات، غضب جاسيه. وهو يتذكر قائلاً: "أتذكر أننى أمسكته من كتفيه وأخبرته بأن يتوقف، ومن ثم تراجع. لقد كنت فيما سبق رجلًا سريع الغضب أنا الآخر، ولكننى تعافيت من التصرف بحماقة. ومن ثم، كان بإمكانى أن أرى هذه السمات فى ستيف".

مع ذلك، كان جاسيه متأثرًا بقدرة جوبز على استخدام جاذبيته حين يرغب فى ذلك. وكان الرئيس فرنسوا ميتيران يدعو إلى مبادرة *Informatique Pour Tous* - استخدام الحاسب فى كل شىء - وأيد العديد من الخبراء الأكاديميين مثل مارفن مينسكى ونيكولاس نيجروبونتى، هذه الدعوة. وقد ألقى جوبز خطبة على مجموعة بفندق بريستول ورسم صورة مستقبلية لما يمكن لفرنسا تحقيقه من تقدم إذا ما أدخلت استخدام الحاسب الآلى فى المدارس. والجدير بالذكر أن باريس أخرجت الجانب الرومانسى فى شخصية جوبز. حيث حكى كل من جاسيه ونيجروبونتى قصصًا حول مغازلته للنساء أثناء وجوده هناك.

السقوط

بعد موجة الحماسة التى صاحبت إطلاق حاسب Macintosh (ماكنتوش)، بدأت مبيعاته تتراجع فى النصف الثانى من عام ١٩٨٤. كان الحاسب يعانى من مشكلة أساسية: كان

حاسبًا مبهرًا ولكنه بطيء ومحدود الإمكانيات، وليس هناك قدر من المبهرات يمكنه إخفاء هذه المشكلة. كان جماله متمثلاً فى أن واجهة المستخدم كانت أشبه بحجرة لعب مشمسة بدلاً من الشاشة المظلمة الكئيبة ذات الحروف الخضراء النابضة وسطور الأوامر الجافة. ولكن هذا أدى إلى أعظم نقاط الضعف: حيث إن الحرف المكتوب على واجهة عرض نصية يستهلك أقل من بايت واحد من الذاكرة، فى حين أن حاسب Mac (ماك) يرسم الحرف بنمط خط أنيق، مستخدمًا التصوير النقطى، وكان هذا يتطلب ٢٠ أو ٣٠ ضعفًا من مساحة الذاكرة. وكان حاسب Lisa (ليزا) يتعامل مع هذا الأمر من خلال تزويده بذاكرة وصول عشوائى (Ram) مساحتها ١٠٠٠ كيلو بايت، فى حين أن حاسب Macintosh (ماكنتوش) اكتفى بذاكرة مساحتها ١٢٨ كيلو بايت.

وكانت هناك مشكلة أخرى وهى غياب القرص الصلب الداخلى. كان جوبز يطلق على جوانا هوفمان "متعصبة زيروكس"، حين كانت تحارب من أجل جهاز التخزين هذا. كان جوبز يصر على أن يحظى حاسب Macintosh (ماكنتوش) بمشغل أقراص مرنة واحد فقط. وإذا كنت ترغب فى نسخ البيانات، فمن الممكن أن ينتهى الأمر بك بشعور بألم فى مفصل الكوع من كثرة إدخال الأقراص المرنة وإخراجها من مشغل أقراص فردى. بالإضافة إلى ذلك، فإن حاسب Macintosh (ماكنتوش) لا يشتمل على مروحة تبريد، وهو نموذج آخر على عناد جوبز الشديد، حيث إنه شعر بأن مروحة التبريد تسلب الحاسب الشخصى القدرة على العمل فى هدوء. وهذا تسبب فى فشل العديد من مكونات الجهاز وأكسب حاسب Macintosh (ماكنتوش) لقب "محمصة الخبز ذات اللون البيج"، وهو الأمر الذى لم يزد من شعبية الجهاز. لقد كان الحاسب مغريًا جدًّا لدرجة أنه حقق مبيعات جيدة خلال الأشهر القليلة الأولى، ولكن عندما صار الناس مدركين أكثر لأوجه القصور به، تراجعت مبيعاته. وفيما بعد، كانت هوفمان تندب حظها قائلة: "من الممكن أن يقوم نطاق تحريف الواقع بدور المحفز، ولكن الحقيقة المجردة ستضربك فى وجهك بلا هوادة".

وفى نهاية عام ١٩٨٤، حين أصبحت مبيعات حاسب Lisa (ليزا) لا تذكر تقريبًا وتراجعت مبيعات حاسب Macintosh (ماكنتوش) لأقل من ١٠ آلاف جهاز فى الشهر، أخذ جوبز قرارًا رديئًا وغير متوقع جراء الشعور باليأس حيث قرر أن يأخذ مخزون حاسب Lisa (ليزا) الذى لم يتم بيعه، ليدخل عليه نظام تشغيل مشابهًا لبرنامج Macintosh (ماكنتوش)، ويقوم ببيعه باعتباره منتجًا جديدًا ألا وهو حاسب Macintosh XL (ماكنتوش إكس إل). ونظرًا لعدم استمرار حاسب Lisa (ليزا) وعدم إمكانية إعادة تشغيله، فليس من المألوف أن يقوم جوبز بإنتاج شىء لم يكن مؤمنًا به من الأساس. وتقول هوفمان: "كنت غاضبة لأن حاسب Mac XL (ماك إكس إل) لم يكن حقيقيًّا.

كان مجـرد طريقة للتخلص من الفائض من جهـاز ليزا. وحقق الجهـاز نسبة مبيعات جيـدة، ولكـن بعد ذلك كان يتعين علينا عـدم الاستمرار فى هذه الخدعـة البشعة، ولذا استقلت من العمل".

كان هـذا المـزاج الكئيـب واضحًا فى الإعلان الـذى خرج فى ينايـر ١٩٨٥، وكان من المفترض أن يكـرر الإعلان النغمة العدائيـة تجاه شركة آى بى إم الموجـودة بإعلان عام "١٩٨٤"، وللأسـف، كان هنـاك اختـلاف أساسى: انتهى الإعـلان الأول بعبارة حماسية متفائلـة، ولكـن قدمـت وكالة الإعلانـات برئاسـة لى كلو وجـاى شايت، إعلانًـا بعنوان Lemmings (القوارض) يظهـر فى هذا الإعلان مديرو شـركات يرتدون حُللاً سوداء، وهـم معصوبو العينـين ويسيرون نحو حافة الهاوية ليلقوا حتفهـم. من البداية كان جوبز وسـكالى غير مرتاحين. لم يبد أن الإعلان سيوصل صـورة إيجابية أو متألقة لشركة أبل، بل إنه سيسىء لجميع المديرين الذين قاموا بشراء حاسب شركة آى بى إم.

وطالـب جوبز وسـكالى بأفكار أخرى، ولكـن العاملين فى وكالـة الإعلانات تراجعوا. وقال أحدهم: "أنتم لم تريدوا إذاعة إعلان ١٩٨٤ العام الماضى". ووفقًا لـ سكالى، أضاف لى كلـو قائلاً: "سأضع سمعتى كلها، وكل شـىء فى هذا الإعلان التجارى". وحين ظهرت نسخـة الإعلان المصورة، الـذى أخرجه تونى سكوت، شقيق المخـرج ريدلى سكوت، بدت الفكـرة أسوأ. كان المديـرون يسيرون بلا تفكير إلى حافة الهاويـة وهم يصدحون بأغنية جنائزيـة مأخوذة عن فيلـم *Snow White*، بل إن الإخـراج التليفزيونى جعل الأمر يبدو كئيبًـا أكـثر مما أنـذرت وكالة الإعلانـات. وصاحت ديبـى كولمان فى جوبـز عندما رأت الإعـلان قائلـة: "لا يمكننى أن أصدق بأنـك ستسىء إلى رجال الأعمـال فى أمريكا كلها مـن خلال عرض هذا الإعلان". وفى اجتماعات التسويـق، وقفت لتعبر عن مدى كرهها للإعـلان. وعن هذا تقول: "لقـد وضعت الاستقالة على مكتبه، وكتبتها على حاسب ماك. لقـد اعتبرت الإعلان إهانة جارحـة لمديرى الشركات. وكنا قد شرعنـا فى إيجاد موطئ قدم على طريق النشر المكتبى".

ومع ذلـك خضع جوبز وسكالى لطلبات وكالة الإعلانـات وتمت إذاعة الإعلان خلال مبـاراة السوبـر بوول. وذهبا معًـا إلى المباراة باستـاد ستانفورد بصحبـة زوجة سكالى، (التـى كانت لا تطيق جوبز) وصديقة جوبز الجديدة، تينا ريدز. وحين ظهر الإعلان على الشاشة قرب نهاية الربع الأخير من المباراة المملة، شاهدها الجمهور على الشاشة المعلقة وكان هنـاك تفاعل ضعيف. وكانت معظم ردود الأفعـال سلبية فى طول البلاد وعرضها. وصـرح مدير إحـدى شركات بحث السوق لمجلـة *فورشين*: "إنه أسـاء إلى الجمهور الذى كانت تحاول شركة أبل الوصول إليه". بعد ذلك اقترح مدير التسويق بشركة أبل أنه يتعين على الشركة شراء مساحة إعلانية بمجلة *وول ستريت جورنال* ونشر اعتذار كتابى. وهدد

جـاى شايت بأنه إذا قامـت شركة أبل بهذا، فإن وكالته ستقوم بشراء الصفحة الإعلانية المقابلة وتنشر اعتذارًا عن الاعتذار.

كان عـدم ارتياح جوبز – جراء الإعلان والموقف بشركة أبل بصفة عامة – باديًا عليه عندمـا سافر إلى نيويورك فى يناير ليقـوم بجولة أخرى من المقابلات الإعلامية الثنائية. كانـت آندى كانينجهام، وكيلة الدعاية بوكالة ريجز ماكينا، مسئولة الاستقبال والإمدادات بفنـدق كارليـل. وعندما وصل جوبز، أخبرهـا بأنه يريد أن يتم تنظيـف حلته تمامًا، على الرغـم مـن أن الوقت كان الـ ١٠ مسـاءً، وكانت المقابلات ستبدأ فـى اليوم التالى. اشتكى جوبـز مـن أن البيانـو ليس فى المـكان الصحيح، ونـوع الفراولة غير مناسـب. ولكن أكبر اعتراضـ لـه كان على الزهـور. كان يريد زهور الزنبـق. وتتذكر كانينجهـام قائلة: "لقد دخلنـا فى شجار كبير على ماهية زهور الزنبـق، أعرف ما هى تلك الزهور لأنها كانت فى حفـل زفافى ولكنه أصـر على نوع مختلف من زهور الزنبق وقـال لى إننى "غبية" لأننى لا أعـرف ما هى زهور الزنبق الحقيقية". ومن ثم خرجت كانينجهام، ونظرًا لأنهم كانوا فى نيويـورك فقد استطاعت أن تجد متجر زهـور لا يزال يعمل فى منتصف الليل وتمكنت من شراء زهور الزنبق التى يرغب فيها. وبحلول وقت ترتيب القاعة، بدأ جوبز يعترض على ما ترتديه. حيث قال لها: "هذه السترة مقززة". كانت تعرف أنه أحيانًا قد يثور ولا يتحكم فى غضبه، ولذا حاولت أن تهدئه، وقالت: "اسمع، أعرف أنك غاضب وأعلم ما تشعر به".

فانطلـق قائلاً: "ليس لديك أى فكرة لعينة عمـا أشعر به، وليس لديك أى فكرة لعينة عما يعنيه أن تكونى ستيف جوبز".

ثلاثون عامًا من العمر

يُعـد بلوغ الثلاثين مـن العمر حدثًا مهمًّا لمعظـم الناس وخاصة هـؤلاء الذين ينتمون إلى جيـل يعلن عـن عدم الثقة أبدًا فـى أى شخص فوق هذه السن. ومـن أجل الاحتفال بعيد ميـلاده الثلاثين، فـى فبراير عام ١٩٨٥، أقام جوبز حفلاً رسميًّـا شديد البذخ والمرح – حيـث ارتدى الحضور رابطات عنق سوداء وأحذية رياضيـة، وحضره ألف شخص بقاعة بفنـدق سانت فرانسيس فى سان فرانسيسكو. وكانت الدعوة مكتوبًا عليها: "هناك حكمة هنديـة تقـول: "فى الثلاثين عامًا الأولى مـن حياتك، أنت تصنـع عاداتك. وفى الثلاثين عامًا الأخيرة من حياتك، عاداتك تصنعك". تعال ساعدنى فى الاحتفال بعاداتى".

كانـت إحدى الطاولات تضم عظماء مجال البرمجيـات، من بينهم بيل جيتس وميتش كابـور. وكان يجلس على طاولة أخرى الأصدقاء القدامى، مثل إليزابيث هولمز، التى كانت تصطحب سيدة ترتدى حلة سهرة سوداء. كان بوريل سميث وآندى هيرتزفيلد قد استأجرا

حللًا سوداء للسهرة وارتديا أحذية تنس عريضة، مما جعل الحفل حدثًا لا يُنسى حين قاما بالرقص على أنغام موسيقى الفالس التى كان يعزفها أوركسترا سان فرانسيسكو.

وقدمت أيلا فيتزجيرالد الفقرة الترفيهية نظرًا لأن بوب ديلان رفض تقديم الفقرة. وقامت بغناء مجموعة من الأغانى الأساسية الخاصة بها، وقامت بإعادة غناء أغنية بعنوان The Girl from Ipanema (فتاة من إيبانيما) لتكون أغنية الفتى من كوبرتينو. وعندما سألت الجمهور إذا كان هناك من يريد أغنية خاصة، طلب جوبز منها أداء بعض الأغنيات. وختمت الفقرة بأداء بطىء لأغنية Happy Birthday (عيد ميلاد سعيد).

وصعد سكالى على المسرح ليقدم نخب "صاحب الرؤية الأول لمجال التكنولوجيا". وصعد أيضًا وزنياك إلى خشبة المسرح وقدم لـ جوبز نسخة موضوعة داخل إطار من المنشور الدعائى الذى وزعه وزنياك للترويج لحاسب وهمى يحمل اسم Zaltair (زالتير) أثناء فعاليات معرض ويست كوست للحاسبات عام ١٩٧٧، حين تم تقديم حاسب Apple II (أبل٢) للمرة الأولى. وتعجب المستثمر الرأسمالى دون فالنتين، من التغييرات التى حدثت فى هذا العقد الماضى، حيث يقول: "لقد تحول جوبز من رجل يشبه رائد النهضة القومية بالهند الصينية، هو شى منه، الذى قال: لا تثق أبدًا فى شخص يزيد عمره على الثلاثين، إلى شخص أقام لنفسه احتفالاً رائعًا فى عيد ميلاده الثلاثين بحضور إيلا فيتزجيرالد".

وقد اختار العديد من الأشخاص هدايا فريدة لشخص ليس من السهل إهداؤه بشىء. على سبيل المثال، وجدت ديبى كولمان نسخة الطبعة الأولى من رواية إف سكوت فيتزجيرالد *The Last Tycoon*، ولكن جوبز، فى تصرف غريب، ولكن متوافق مع طبيعة شخصيته، ترك كل الهدايا فى قاعة الفندق. وقد تقابل وزنياك وبعض قدامى العاملين بشركة أبل، الذين لم يعتادوا تناول جبن الماعز ومقبلات السلمون المدخن الذى تم تقديمها، بعد الحفل وخرجوا لتناول العشاء فى مطعم دينيز.

قال جوبز بحزن إلى الكاتب ديفيد شيفيلد، الذى قام بنشر حوار طويل وحميم فى مجلة *بلاى بوى* فى العدد الصادر فى الشهر نفسه الذى أتم فيه جوبز عامه الثلاثين: "من النادر أن ترى فنانًا فى الثلاثينيات أو الأربعينيات من العمر قادرًا على المساهمة فى شىء رائع. بالطبع، هناك بعض الأشخاص الفضوليين بطبيعتهم، ويتصرفون وكأنهم أطفال صغار فى خضم حياتهم المهيبة، ولكنهم نادرون". وتطرقت المقابلة لموضوعات عديدة، وكانت تأملات جوبز الأكثر تأثيرًا عن التقدم فى العمر ومواجهة المستقبل كما يلى:

> أفكارك تشكل أنماطًا أشبه بالسقالات فى عقلك. فأنت فى الواقع نتاج لأنماط كيميائية. وفى أغلب الحالات، يصبح الناس حبيسى تلك الأنماط، كأنهم شروخ فى إحدى الأسطوانات، ولا يخرجون منها أبدًا.

سأكـون دومًـا مرتبطًا بشركة أبـل. أتمنى على مـدار حياتى أن تتشابـك خيوط حياتى بخيـوط شركـة أبل، مثـل النسيج دومًا. ربما تأتـى أعوام لن أكون فيها هنـا، ولكننى سأعود دومًا...

إذا كنت ترغب فى أن تحيا حياتك بطريقة إبداعية، كفنان، فعليك ألا تنظر خلفك كثيرًا. يجـب أن تكـون على استعداد لتقبل أى شىء قمت به وأية شخصية أنت عليها وأن تتخلص من أى شىء.

كلما حاول العالم الخارجى أن يؤكد صورة لك، كان من الأصعب عليك أن تواصل محاولتك لتكـون فنانًا، ولهذا السبب كثيرًا ما يتعين على الفنـان أن يقول: "وداعًا، يجب أن أرحل. إننى أفقد صوابى وسأخرج من هنا"، ويدخل الفنان فى حالة سبات. وربما يعاود الظهور ولكن على نحو مختلف قليلاً.

ومع كل عبارة من هذه العبارات، بدا أن لدى جوبز إحساسًا داخليًّا بأن حياته ستتغير قريبًـا. ربمـا ستتداخل خيوط حياته مع خيوط شركة أبل. ربمـا حان الوقت للتخلص من بعض السمات التى يتسم بها. ربما حان الوقت ليقول: "وداعًا، يجب أن أرحل"، وبعد ذلك يعاود الظهور مرة أخرى، وهو يفكر بطريقة مختلفة.

الخروج

أخذ آندى هيرتزفيلد إجازة بدون أجر بعد أن تم إطلاق حاسب Macintosh (ماكنتوش) فـى عـام ١٩٨٤. كان يحتاج إلى إعادة شحن بطارية حيويتـه وأن يبتعد عن مشرفه، بوب بيلفيـل، الـذى كان يكرهـه، وذات يوم عـرف أن جوبز منـح علاوة تبلـغ ٥٠,٠٠٠ دولار للمهندسـين المشتركـين فـى فريـق ماكنتوش، ومـن ثم ذهـب إلى جوبز ليطلـب علاوة. رد عليـه جوبـز أن بيلفيـل قد قرر عـدم منح علاوة لمـن يقضون إجازة، وفيمـا بعد سمع هيرتزفيلد أن القرار قرار جوبز فى الواقع، ومن ثم واجهه. فى البداية، كان جوبز يراوغ، ثم قال: "حسنًا، لنفترض أن ما تقوله صحيح. كيف يغير هذا من حقيقة الأشياء؟" فقال هيرتزفيلـد إذا كان جوبـز يمنع صرف العلاوة كوسيلة ضغـط لعودته، فإنه لن يعود لأنها مسألة مبدأ، فاستسلم جوبز ولكن هذا التصرف سبب جرحًا لـ هيرتزفيلد.

وعندمـا انتهت إجازته، قام هيرتزفيلد بحجز موعد مـع جوبز لتناول العشاء، وسارا معًـا من المكتب حتى مطعـم إيطالى على بعد بضع بنايات، وأخـبر جوبز قائلاً: "أريد أن أعـود للعمل لكن الأمور تعمها الفوضى فـى الوقت الحالى". كان جوبز متضايقًا ومشوشًا علـى نحـو مبهم، ولكـن هيرتزفيلد واصل حديثه قائـلاً: "لقد انخفضـت معنويات فريق

البرمجيات تمامًا ولم يحقق الفريق شيئًا لمدة شهور، وبوريل يشعر بالإحباط لدرجة أنه لن يستمر فى العمل حتى نهاية السنة".

عند هذه النقطة، قاطعه جوبز قائلاً: "أنت لا تعرف عن أى شىء تتحدث! إن فريق ماكنتوش فى حالة جيدة، وأفضل فترة فى حياتى هى تلك الفترة الحالية. أنت فقط لا تعرف الأخبار تمامًا". كانت نظرته ذابلة ولكنه حاول أن يبدو مستمتعًا بتقدير هيرتزفيلد للأمور.

أجاب هيرتزفيلد بكآبة قائلاً: "إن كنت تعتقد ذلك حقًا، فلا أظن أن هناك طريقة يمكننى أن أعود بها. فريق ماك الذى أريد العودة إليه لم يعد موجودًا".

فأجابه جوبز قائلاً: "يجب أن يكبر فريق ماك ويجب عليك أنت أيضًا أن تكبر. إننى أريد منك أن تعود، ولكن إذا كنت لا ترغب، فالقرار يعود إليك. أنت لا تمثل أهمية مثلما تظن، على أية حال".

ولم يعد هيرتزفيلد للعمل بعدها.

وفى وقت مبكر من عام ١٩٨٥، كان بوريل يستعد أيضًا للرحيل. كان قلقًا من أنه سيكون من الصعب عليه أن يترك العمل إذا حاول جوبز التحدث إليه؛ لأنه من الصعب عليه مقاومة نطاق تحريف الواقع الخاص بـ جوبز. ومن ثم، أخذ يخطط هو وهيرتزفيلد لطريقة تمكنه من التخلص من تأثير نطاق تحريف الواقع عليه. فأخبر هيرتزفيلد ذات يوم قائلاً: "وجدتها! عرفت الطريقة المثالية لترك العمل والتى ستبطل نطاق تحريف الواقع هذا. سأدخل على ستيف فى مكتبه، وأخلع سروالى وأتبول على مكتبه. ما الذى يمكنه قوله عن ذلك الأمر؟ إننى متأكد أن هذا سيؤتى ثماره"، وكان هناك رهان داخل فريق ماك بأن بوريل سميث الشجاع لن يحظى بالشجاعة الكافية لفعل ذلك. وعندما قرر فى النهاية أن لحظة الهروب قد حانت، قبل حفلة عيد ميلاد جوبز، أخذ موعدًا لمقابلته. تفاجأ بأن جوبز يبتسم ابتسامة عريضة حين دخل عليه. وسأله جوبز قائلاً: "هل ستفعلها؟ هل ستفعلها حقًا؟" لقد سمع جوبز بخطته.

نظر إليه وقال: "أيجب علىّ ذلك؟ سأفعلها إن اضطررت لذلك" نظر إليه جوبز، فقرر سميث أنه لا توجد ضرورة لذلك، ومن ثم، تقاعد عن العمل فى هدوء وترك الشركة وهو على علاقة طيبة بمن فيها.

وسرعان ما تبعه مهندس رائع من مهندسى مشروع ماكنتوش، وهو بروس هورن. وعندما عزم هورن على ترك العمل، أخبره جوبز قائلاً: "كل شىء خاطئ فى حاسب ماك كان غلطتك".

فأجابه هورن قائلاً: "حسنًا، فى الواقع يا ستيف، الكثير من الأشياء الصحيحة فى حاسب ماك هى من صنع يدى، وكان يتعين علىّ أن أصارع كالمجنون لإنجاز تلك الأشياء".

فاعترف جوبز قائلاً: "أنت محق. سأعطيك ١٥,٠٠٠ سهم لتبقى". وعندما رفض هورن العرض، أظهر له جوبز الجانب الودى فى شخصيته. وقال له: "حسنًا، عانقنى". ومن ثم تعانقا.

ولكن كان أكبر خبر فى ذلك الشهر هو رحيل أحد المشاركين فى تأسيس شركة أبل، وهو ستيف وزنياك. كان وزنياك يعمل مهندسًا بالمستوى المتوسط للإدارة بقسم مشروع Apple II (أبل ٢)، وكان بمثابة تميمة الحظ للشركة وكان يحاول البقاء بعيدًا عن الإدارة والسياسات المؤسسية بقدر الإمكان، وكان يشعر، وله مبرراته فى ذلك، بأن جوبز لا يقدر حاسب Apple II (أبل ٢)، الذى ظل يدر على الشركة أرباحًا كبيرة وشكل ٧٠٪ من مبيعات الشركة فى أواخر عام ١٩٨٤. وفيما بعد قال: "كان العاملون بالشركة يتعاملون مع موظفى مشروع أبل ٢ باستخفاف. هذا بالرغم من حقيقة أن حاسب أبل ٢ كان المنتج الذى يحقق أعلى مبيعات فى شركتنا على مدار عقود، وكذلك الأمر على مدار سنوات قادمة". بل إنه حث نفسه على القيام بشىء على غير عادته، حيث إنه التقط السماعة ذات يوم واتصل بـ سكالى، ووبخه على اهتمامه الزائد بـ جوبز وقسم ماكنتوش.

ونظرًا لشعوره بالإحباط، قرر وزنياك أن يترك العمل بهدوء ويؤسس شركة جديدة تقوم بتصنيع جهاز تحكم عن بعد متعدد الأغراض، قام هو باختراعه. ويمكن لهذا الجهاز أن يتحكم فى التليفزيون وجهاز الإستيريو وأجهزة إلكترونية أخرى من خلال مجموعة بسيطة من الأزرار ويمكنك أن تبرمجها بكل سهولة، وأبلغ وزنياك رئيس القسم الهندسى بمشروع أبل ٢ لكنه لم يشعر بأنه مهم لدرجة أن يخالف التسلسل القيادى ويخبر جوبز أو ماركولا باستقالته مباشرة. ومن ثم، كان أول مرة يسمع جوبز فيها الخبر حين تسرب إلى جريدة *وول ستريت جورنال*. وبطريقته المتحمسة، أجاب وزنياك بصراحة عن أسئلة المحاور حين اتصل به، وقال: "أجل لقد أهملت شركة أبل مشروع أبل٢. كانت توجهات شركة أبل خاطئة بصورة مفزعة على مدار السنوات الخمس".

وفى أقل من أسبوعين لاحقين، كان وزنياك وجوبز مسافرين معًا إلى البيت الأبيض، حيث منحهما الرئيس رونالد ريجان الميدالية القومية الأولى للتكنولوجيا. وقد اقتبس الرئيس ريجان قول الرئيس السابق رذرفورد هايز عندما رأى الهاتف لأول مرة – "اختراع رائع، ولكن من سيرغب فى أن يستخدمه؟" – ثم قال مداعبًا: "ظننت فى وقتها أنه قد يكون مخطئًا". ونظرًا للموقف الحرج المحيط بمغادرة وزنياك للشركة، لم تنظم شركة أبل حفل عشاء ضخمًا. ومن ثم خرج جوبز ووزنياك فيما بعد وتناولا العشاء فى محل للسندوتشات. وتحدثا معًا بود، كما يتذكر وزنياك، وتجنبا أى نقاش حول خلافاتهما.

كان وزنياك يريد أن يجعل الوداع وديًا، كان هذا أسلوبه. ومن ثم فقد وافق على أن يبقى موظفًا فى شركة أبل ولكن بدوام جزئى مقابل راتب يبلغ ٢٠,٠٠٠ دولار وتمثيل

الشركة فى المحافل والمعارض. هكذا، من الممكن أن تكون طريقة هادئة للانفصال. ولكن جوبز لم يترك الأمور تسير على هذا النحو. وفى أحد أيام السبت، بعد بضعة أسابيع من زيارتهما لواشنطن معًا، ذهب جوبز إلى الاستوديوهات الجديدة لـ هارتموت إسلينجر بمدينة بالو ألتو، وهو المصمم الذى تولت شركته فروج ديزاين عمل تصميمات لشركة أبل. وهناك صادف أن رأى مسودات رسومية قامت الشركة بتصميمها من أجل جهاز التحكم عن بعد الذى اخترعه وزنياك، وصار غاضبًا للغاية، كان هناك بند فى عقد شركة أبل يمنحها الحق فى منع شركة فروج ديزاين من العمل فى أى مشروعات أخرى متعلقة بالحاسب الآلى، وقد استخدم جوبز هذا البند. وهو يتذكر ما حدث قائلاً: "لقد أبلغتهم أن العمل مع ووز ليس مقبولاً بالنسبة لنا".

وعندما عرفت جريدة *وول ستريت جورنال* بما حدث، اتصلت بـ وزنياك الذى كان دومًا صريحًا وصادقًا. فقال إن جوبز كان يعاقبه. وقال للمحرر: "ستيف جوبز يضمر لى الكراهية، على الأرجح بسبب الأشياء التى قلتها عن شركة أبل". كان تصرف جوبز سخيفًا بصورة ملحوظة، ولكن السبب كان يرجع إلى حقيقة أنه فهم – بطرق لم يصل إليها أحد – أن مظهر المنتج وأسلوبه يقومان مقام علامة الماركة المسجلة. فجهاز عليه اسم وزنياك وعليه لغة التصميم نفسها التى تستخدمها شركة أبل قد يخطئ الجمهور فى اعتباره شيئًا من إنتاج شركة أبل، وصرح جوبز للجريدة، موضحًا أنه يرغب فى التأكد من أن جهاز وزنياك لا يشبه شيئًا تصنعه شركة أبل. وعن هذا يقول: "الأمر ليس شخصيًّا. إننا لا نرغب فى رؤية لغة التصميم الخاصة بنا مستخدمة على منتجات أخرى. كان يتعين على ووز أن يبحث عن موارده. لا يمكنه استغلال موارد شركة أبل؛ لأننا لا يمكننا معاملته بطريقة خاصة".

وتطوع جوبز لدفع أجر العمل الذى قامت به شركة فروج ديزاين من أجل وزنياك، ولكن المديرين التنفيذيين فى الشركة تفاجأوا، وعندما طلب منهم جوبز أن يرسلوا إليه الرسومات التى تم تصميمها لـ وزنياك أو يقوموا بتدميرها، رفضوا. فأرسل جوبز خطابًا يستخدم فيه البند المنصوص عليه فى عقد شركة أبل. وجازف هيربرت فايفر، مدير قسم التصميمات بالشركة، بإغضاب جوبز من خلال تصريحه على الملأ بأنه لا يصدق كلام جوبز عن أن خلافه مع وزنياك ليس خلافًا شخصيًّا. وصرح فايفر لجريدة *جورنال*: "إنها لعبة السلطة. كانت هناك مشكلات شخصية بينهما".

واستشاط هيرتزفيلد غضبًا حين سمع بما فعله جوبز. كان يعيش على بعد ١٢ بناية من بيت جوبز، الذى كان يمر عليه مشيًا على الأقدام. ويتذكر هيرتزفيلد ما حدث قائلاً: "كنت غاضبًا بشدة بشأن جهاز التحكم عن بعد الخاص بـ وزنياك لدرجة أنه حين مر علىّ ستيف، لم أدخله البيت. كان يعرف أنه مخطئ، ولكنه حاول أن يبرر الأمر وربما استطاع

فى واقعه المحرّف أن يقنع نفسه بالأمر". قام وزنياك بالتعامل مع شركة تصميمات أخرى، بل وافق أيضًا على البقاء فى شركة أبل كمتحدث لها.

مواجهة حاسمة فى ربيع عام ١٩٨٥

كانت هناك أسباب عدة للشقاق الذى حدث بين جوبز وسكالى فى ربيع عام ١٩٨٥. كانت بعض الخلافات مجرد خلافات عمل، مثل محاولة سكالى زيادة الأرباح من خلال الحفاظ على ارتفاع سعر حاسب Macintosh (ماكنتوش) فى حين كان جوبز يرغب فى أن يجعل سعره متاحًا أكثر. وكانت الخلافات الأخرى نفسية ونابعة من الولع والانجذاب لبعضهما فى البداية. كان سكالى يتوق بشدة إلى إعجاب جوبز، وكان جوبز يتلهف إلى صورة الأب والمعلم التى تمثلت فى سكالى. وحين بدأت جذوة الحماسة تخفت، كان هناك انحسار عاطفى. ولكن فى الأساس، كانت هناك فجوة تتسع لسببين أساسيين، تقاسمهما الرجلان.

بالنسبة لـ جوبز، كانت المشكلة أن سكالى لم يصبح مطلقًا شخصًا منتجًا. لم يكن يبذل جهدًا، أو يبدى القدرة على فهم النقاط الدقيقة لما يقومون به، بل على العكس، كان يعتبر رغبة جوبز فى الاهتمام بالتعديلات التقنية الدقيقة مجرد رغبة ملحة ومناهضة للإنتاجية. لقد قطع مشوارًا مهنيًا فى بيع مشروب الصودا والوجبات الخفيفة، وهى أمور لم تكن تمت له بصلة على العموم. لم يكن متحمسًا بصورة فطرية بشأن المنتجات، وهى من أكثر الخطايا اللعينة التى يمكن أن يتخيلها جوبز. ويتذكر جوبز قائلاً: "لقد حاولت أن أعلمه التفاصيل الهندسية، ولكن لم تكن لديه أدنى فكرة عن كيفية تصنيع المنتجات، وبعد فترة تحول الأمر إلى مجادلات. ولكننى عرفت أن وجهة نظرى كانت صحيحة. المنتجات هى كل شىء". كان جوبز ينظر إلى سكالى باعتباره رجلًا جاهلًا، وتفاقم شعوره بالازدراء من جراء توق سكالى إلى العاطفة والأكاذيب التى كان مفادها أنهما شديدا التشابه.

أما بالنسبة لـ سكالى، فكانت المشكلة هى أن جوبز، حين لم يكن فى حالة من التودد أو السيطرة، فإنه يكون بغيضًا ووقحًا وأنانيًا وكريهًا للآخرين. اعتبر سكالى سلوك جوبز حقيرًا مثلما اعتبر جوبز افتقار سكالى إلى الاهتمام بتفاصيل المنتج أمرًا حقيرًا أيضًا. كان سكالى كريمًا وعطوفًا ومهذبًا أكثر من اللازم. وذات مرة، كانوا يرتبون لمقابلة نائب رئيس شركة زيروكس، بيل جلافين، وتوسل سكالى إلى جوبز ليحسن التصرف. ولكن بمجرد أن جلسوا، حتى قال جوبز لـ جلافين: "أنتم يا رجال زيروكس ليست لديكم أدنى فكرة حول ما تقومون به"، وانتهى الاجتماع. وقال جوبز لـ سكالى: "أنا آسف، لكننى لم

أتمالــك نفســى"، وكانت هذه مرة من مــرات عديدة. وكما علق آل ألكــورن، رئيس شركة أتــارى على ذلك فى وقت لاحق، فقــال: "كان سكالى يؤمن بالحفاظ على سعادة الآخرين ويقلــق على علاقته بهم، فى حين أن ستيف لم يكن يهتم بهذا، ولكنه يهتم بالمنتج بطريقة لم يكـن فــى استطاعــة سكالى تقليدهــا. وكان جوبز قــادرًا على تجنب وجــود الكثير من الأغبياء الذين يعملون فى شركة أبل من خلال الإساءة إلى أى شخص غير متميز".

وصــار مجلس الإدارة منزعجًا بصــورة متزايدة من جــراء الاضطرابات، وفى وقت مبكـر من عــام ١٩٨٥ قام آرثر روك وبعض المديرين المستائين بإلقــاء محاضرة صارمة لكليهمــا. حيث أخبروا سكالى بأنه من المفترض أن يدير الشركة، ويتعين عليه الشروع فى القيــام بذلك من خلال امتلاك المزيد من السلطات والقليــل من التلهف ليكون صديقًا لـ جوبــز. وأخــبروا جوبز بأنه يتعين عليه أن يرتب الفوضى الموجودة فى قسم ماكنتوش وأن يتوقــف عن توجيه الأقســام الأخرى لكيفية القيام بعملهم. وبعــد ذلك انسحب جوبز إلى مكتبــه وكتب على حاسب ماكنتوش الخاص بــه: "لن أنتقد باقى المؤسسة، لن أنتقد باقى المؤسسة...".

ومــع استمــرار حاسب Macintosh (ماكنتوش) فى إحــداث حالة من خيبة الأمل – لم تصــل نسبــة المبيعــات فى مارس عــام ١٩٨٥ إلا إلى ١٠٪ من توقعــات الميزانية – كان جوبــز يختبــئ فى مكتبه أو يجول فــى الطرقات موبخًا الآخرين علــى المشكلات، وصارت تقلباتــه المزاجية أسوأ ومن ثم أساء معاملــة كل من حوله، وشرع مديرو المستوى المتوسط فــى مواجهته، وسعــى مدير التسويق، مايك موراى، لإجــراء اجتماع خاص مع سكالى فى أحد المؤتمرات الصناعية. وأثناء صعودهما إلى غرفة سكالى بالفندق، اعترضهما جوبز وطلب أن يرافقهما، ولكن موراى رفض، وأخبر سكالى بأن جوبز هو سبب الفوضى ويجب إبعــاده عــن إدارة قســم ماكنتوش. فرد ســكالى بأنه لم يقرر بعد مواجهــة جوبز مواجهة حاسمة. وبعد ذلك أرسل موراى مذكرة إلى جوبز ينتقد فيها الطريقة التى يتعامل بها مع زملائه ويندد فيها "بالإدارة من خلال اغتيال الأشخاص".

ولمــدة بضعة أسابيع، بــدا أنه ربما يكون هناك حل لهذا الاضطــراب. لقد صار جوبز مولعًــا بتكنولوجيــا الشاشة المسطحة التى قامت بتطويرها شركــة بالقرب من مدينة بالو ألتو تسمى شركة وودسايد ديزاين، ويديرها مهندس غريب الأطوار يدعى ستيف كيتشن. كان جوبــز معجبًــا أيضًا بمشــروع آخر، عبارة عــن شاشة يمكن التحكــم فيها من خلال اللمســ بأصابعــك، ومن ثــم لن تحتاج إلى فــأرة. ربما كانــت هاتان الفكرتــان مفيدتين بالنسبــة لرؤية جوبز فيما يتعلق بابتكار "حاسب ماك فــى حجم كتاب". وفى أثناء سيره مع كيتشن، رأى جوبز بناية بالقرب من حديقة مينلو بارك وأوضح أنه يتعين عليهم افتتاح مبنى للمشروعات التقنية الدقيقة للعمل على هذه الأفكار، ويمكن تسميتها AppleLabs

(معامل أبل) وفى إمكان جوبز إدارتها، مسترجعًا فرحة العمل مع فريق صغير وتطوير منتج رائع جديد.

فرح سكالى بالفكرة المحتملة؛ لأنها قد تحل معظم المشكلات الإدارية، من خلال إعادة جوبز إلى ما يجيد القيام به والتخلص من تواجده المعوق للعمل فى كوبرتينو. وكان لدى سكالى مرشح ليحل محل جوبز كمدير لقسم ماكنتوش ألا وهو جان-لوى جاسيه، مدير فرع شركة أبل بفرنسا الذى عانى خلال زيارة جوبز لفرنسا. سافر جاسيه إلى مدينة كوبرتينو وقال إنه قد يقبل بالوظيفة إذا ضمن إدارة القسم وليس العمل تحت إشراف جوبز. وحاول أحد أعضاء مجلس الإدارة، فيل شيلن، إقناع جوبز بأنه من الأفضل أن يفكر فى منتجات جديدة ويلهم فريقًا صغيرًا متحمسًا.

ولكن بعد قليل من التفكير، قرر جوبز أن هذا الطريق ليس بالطريق الذى يرغب السير فيه، ورفض أن يتخلى عن موقع السيطرة من أجل جاسيه، الذى عاد بطبيعته إلى فرنسا ليتجنب الصراع على السلطة الذى صار لا مفر منه. وعلى مدار ما تبقى من فصل الربيع، كان جوبز مترددًا. أحيانًا كان يرغب فى إظهار الثقة بالنفس باعتباره مدير الشركة، حتى لو بكتابة مذكرة يحث فيها على خفض التكاليف من خلال تقليل المشروبات المجانية وتذاكر طيران الدرجة الأولى، وفى أحيان أخرى كان يوافق من يحثه على الانصراف وإدارة مجموعة معامل أبل.

وفى شهر مارس، أطلق موراى مذكرة أخرى، أشار فيها قائلاً: "ليست للتعميم"، ولكن تُعطى لعدد من الزملاء. وبدأ قائلاً: "فى السنوات الثلاث التى قضيتها فى شركة أبل، لم ألاحظ مطلقًا الكثير من الارتباك والخوف والاختلال الوظيفى كما كانت الحال فى الأيام التسعين الماضية. إن العاملين فى الشركة يرون أننا أشبه بمركبة بلا دفة تتجرف نحو المجهول". كان موراى جزءًا من طرفى المشكلة، فأحيانًا كان يتآمر مع جوبز ليحط من قدر سكالى، ولكنه فى هذه المذكرة ألقى باللوم على جوبز حين قال: "صار ستيف جوبز يتحكم الآن فى قاعدة السلطة المنيعة – بغض النظر عما إذا كان ذلك هو سبب الخلل الحادث أو نتيجة لذلك الخلل".

وفى نهاية ذلك الشهر، استجمع سكالى فى النهاية شجاعته وأخبر جوبز بأنه يتعين عليه أن يترك قسم ماكنتوش. وسار إلى مكتب جوبز ذات مساء واصطحب مدير الموارد البشرية، جاى أليوت، ليجعل المواجهة رسمية أكثر. وبدأ سكالى قائلاً: "ليس هناك أحد معجب بذكائك ورؤيتك أكثر منى". كان يردد هذه المجاملات من قبل، ولكن فى هذه المرة كان من الواضح أنه سيكون هناك استخدام لكلمة "لكن" الصارمة ليوضح أمرًا ما. وكان هناك بالفعل كلمة "لكن". وأوضح قائلاً: "لكن هذا الوضع لا يمكن أن يستمر". واستمرت المجاملات المقطوعة باستخدام "لكن". وقال: "لقد كونا صداقة رائعة مع بعضنا ولكننى

فقـدت الثقة فى قدرتـك على إدارة قسم ماكنتوش"، كما أنه وبـخ جوبز بشدة لأنه شتمه من وراء ظهره واصفًا إياه بالغباء.

بدا على جوبز الذهول ورد بتحدٍّ غريب مفاده أنه يتعين على سكالى مساعدته وتدريبه أكـثر قائلاً: "يتعين عليك أن تقضى المزيد من الوقت معـى". ثم رد عليه الهجوم. وأخبر سـكالى بأنـه لا يعرف شيئًا عن الحاسـب الآلى وأنه يقوم بـإدارة الشركة على نحو فظيع وأنه أحبط جوبز منذ أن جاء إلى شركة أبل. ثم بدأ يبكى. كان سكالى يجلس وهو يقضم أظافره.

وأوضـح سكالى قائـلاً: "سوف أناقش هذا الأمـر مع مجلـس الإدارة. وسوف أوصى بإقالتك من منصبك العملى لإدارة قسم ماكنتوش. أود منك أن تعرف ذلك". وحث جوبز على عدم المقاومة والموافقة على العمل فى تطوير التكنولوجيا والمنتجات الجديدة.

هب جوبز من فوق مقعده ونظر إلى سكالى نظرة ثاقبة. وقال: "لا أصدق أنك ستفعل هذا. إذا فعلت ذلك، فإنك ستدمر الشركة".

وعلـى مدار الأسبـوع التالى، كان سلوك جوبـز متذبذبًا بصورة كبـيرة. ففى لحظة، قـد يتحدث عن البدء فى إدارة معامل أبل، ولكنه فـى اللحظة التالية تجده يحشد الدعم لطـرد سكالى. أحيانًا قـد يحاول التواصل مع سكالى، ثم يهاجمه من وراء ظهره، وأحيانًا يحـدث ذلك فى الليلـة نفسها. ذات ليلة فى التاسعة مساءً اتصل بمستشار شركة أبل، آل أيزنستـات، ليخـبره بأنه قد بدأ يفقد ثقته بـ سكالى ويحتـاج إلى مساعدته ليقنع مجلس الإدارة بطـرده، وفى الساعة الحادية عشرة من الليلـة نفسها، يتصل بـ سكالى ليقول له: "أنت رائع، وكنت أريد منك أن تعرف أننى أحب العمل معك".

وفى اجتماع مجلس الإدارة فى ١١ أبريل، قال سكالى إنه يرغب فى أن يطلب من جوبز أن يستقيل من منصب رئيس قسم ماكنتوش وأن يركز على تطوير المنتجات الجديدة. ثم تحـدث آرثر روك، أكثر أعضاء مجلس الإدارة قسـوة واستقلالية. والذى كان قد طفح به الكيـل من الاثنين: من سكالى لأنه لا يمتلك الشجاعة ليتـولى القيادة على مدار السنوات الماضية، ومن جوبز لأنه "يتصرف مثل طفل مشاغب سيئ الطبع". كان يتعين على مجلس الإدارة أن يتخطـى هـذا النـزاع، ومن أجل القيـام بذلك يتعين عليهـم أن يعقدوا مقابلة خاصة لكل واحد منهما على حدة. ترك سكالى الغرفة لكى يتمكن جوبز من التقديم أولاً. كان جوبـز يصـر علـى أن سكالى هو المشكلة لأنـه لا يفهم شيئًا عـن الحاسبات. رد روك بتوبيخ جوبز، وبصوته الجهورى، قال إن جوبز يتصرف بغباء لمدة عام وليس له الحق فى إدارة القسـم. حتـى إن أقوى مؤيدى جوبز، فيل شلين، حـاول أن ينحيه جانبًا لإدارة أحد معامل الأبحاث التابعة للشركة.

وحـين جـاء دور سكالى ليقابل مجلـس الإدارة على انفـراد، أعطاهم إنـذارًا أخيرًا: "يمكنكم دعمى، ومن ثم سأتولى مسئولية إدارة الشركة، أو يمكننا ألا نفعل شيئًا وسيتعين

عليكم أن تبحثوا عن مدير تنفيذى جديد". وقال إنه إذا تولى السلطة، فإنه لن يتحرك على الفـور، بل إنه سييسر على جوبز الانتقال إلى دور جديد على مدار الأشهر القليلة التالية. واجتمـع مجلس الإدارة على تأييد سكالى. وتم منحه السلطة لعزل جوبز من منصبه حين يشعـر بأنـه الوقت المناسب لذلك. وفى أثناء انتظار جوبـز خارج قاعة اجتماعات مجلس الإدارة وهو على علم بأنه سيخسر، رأى ديل يوكام وهو زميل قديم وعانقه.

وبعـد أن أخذ مجلس الإدارة قراره، حاول سكالى أن يرضى الجميع؛ حيث طلب جوبز أن يتـم الانتقال ببطء على مـدار الشهور القليلة القادمة، ووافـق سكالى على ذلك. وفى وقـت لاحق من هـذا المساء اتصلت المساعدة التنفيذية لـ سـكالى، نانيت باكهوت، بجوبز لتعـرف كيـف حاله. كان لا يزال فى مكتبـه، مرتبكًا. وكان سكالى قد غـادر بالفعل وجاء جوبـز ليتحـدث إليها ومرة أخرى بدأ موقفه المتذبذب بشدة نحو سكالى. وقال لها: "لماذا فعـل جـون بى هذا؟ لقد خاننى". ثم سار مبتعدًا فـى طريق آخر. ربما كان يتعين عليه أن يستغرق بعضـ الوقت ليعمل على استعادة علاقته بسكالى، حيث قال: "صداقة جون أهم من أى شىء آخر وأظن أن هذا ما ينبغى أن أقوم به: أن أركز على صداقتنا".

التخطيط لانقلاب

لم يكن جوبز يجيد تقبل الرفض، وفى أوائل شهر مايو عام ١٩٨٥، ذهب جوبز إلى سكالى وطلـب منه أن يعطيه المزيد مـن الوقت ليثبت إمكانيته لإدارة قسـم ماكنتوش. وقد يثبت نفسـه باعتبـاره رجلاً قائمًـا على عمليـات الإدارة كما وعد. لم يتراجع سـكالى. ومن ثم حـاول جوبز أن يتحـداه مباشرة، وطلب من سكالى أن يتقاعد عـن العمل. وأخبره قائلاً: "أظـن أنـك فقدت اتزانك. كنت رائعًا حقًّا فى العـام الأول وسار كل شىء على نحو رائع. ولكـن حـدث شىء ما". وشن سكالى، الذى كان فى الغالب هـادئ الطباع، هجومًا شرسًا مشـيرًا إلى أن جوبـز ليس قادرًا على تطوير برنامج ماكنتوش، وابتكار نماذج جديدة أو كسـب عملاء جـدد، وتدنى مستوى اللقاء وتحـول إلى مباراة للصراخ حـول من هو أسوأ مدير، وبعد ما تركه جوبز، ابتعد سكالى عن الحائط الزجاجى لمكتبه، حيث كان الآخرون يتلصصون على الاجتماع، وبكى.

ووصلت الأمور إلى مرحلة حرجة فى يوم الثلاثاء ١٤ مايو، عندما قام فريق ماكنتوش بعرض تقديمى لمراجعة الأداء ربع السنوى أمام سكالى وقيادات أخرى من شركة أبل. ولم يتخلَّ جوبز عن السيطـرة على القسم وكان متمردًا حين وصـل إلى غرفة مجلس الإدارة بالشركـة مع فريقه، وبدأ هو وسكالى بالتشاجر حول ماهية المهمة الخاصة بالفريق. قال جوبز إن مهمة الفريق هى بيع المزيد من حاسب Macintosh (ماكنتوش). وقال سكالى

إن مهمتــه هــى خدمة مصالــح شركة أبــل ككل. وكالمعتاد، كان هنـاك القليـل من التعاون بــين الأقسام، حيث كان فريق ماكنتوش يخطط لتصنيــع مشغل أقراص مختلف عن تلك الأجهـزة التــى يقوم بتطويرهــا قسم Apple II (أبــل ٢)، ووفقًا لمحضــر الاجتماع، فإن الجدال استغرق ساعة كاملة.

بعد ذلك وصف جوبز المشروعات الجارى تنفيذها وهى: حاسب Mac (ماك) الأكثر إمكانية والذى سيحل محل حاسب Lisa (ليزا) الذى لم يستمر طويلاً وبرنامج يطلق عليه FileServer (فايلسيرفــر) الذى سيسمــح لمستخدمى حاسب Macintosh (ماكنتوش) بمشاركــة الملفات داخل شبكة. وعلم سكالى للمرة الأولى أن هذه المشروعات ستتأخر عن موعد تسليمها، وانتقد ببرود سجل التسويق الخاص بـ موراى وعدم وفاء بيلفيل بالمواعيد النهائيــة الخاصة بالأعمال الهندسية وأسلوب جوبــز الإجمالى للإدارة. وعلى الرغم من كل هــذا، أنهى جوبز الاجتماع بتقديم طلب لـ سكالى، أمام جميع الحاضرين، بأن يمنحه فرصة إضافية واحدة ليثبت أنه يستطيع إدارة القسم، ولكن سكالى رفض.

فــى تلك الليلة اصطحب جوبــز فريق ماكنتوش وخرج معهم لتنــاول العشاء فى مقهى نينــاز بمدينــة وودسايد، وكان جان-لوى جاسيه موجودًا بالمدينــة لأن سكالى أراده أن يعد نفسه ليتولى مسئولية إدارة قسم ماكنتوش، فدعاه جوبز للمشاركة. وقدم بيلفيل نخبًا "إلى أولئك الذين يعرفون حقًّا ما يدور حوله العالم وفقًا لـ ستيف جوبز". واستخدم الآخرون فى شركــة أبل هذه العبــارة – "العالم وفقًا لـ جوبز" – بازدراء، وهم أولئك الأشخاص الذين قللــوا من شأن الحقيقة الملتوية التى خلقها. وبعد أن غادر الآخرون، جلس بيلفيل مع جوبز فى سيارته المرسيدس وحثه على أن يرتب معركة حتى الموت ضد سكالى.

وقبــل شهور، حصلت شركة أبل على حق تصديــر الحاسبات الشخصية إلى الصين، وتمــت دعوة جوبز لتوقيع الاتفاقية بقاعة الشعب الكبرى بالصين فى إجازة يوم الذكرى، عــام ١٩٨٥. وأخــبر جوبز سكالى، الذى قــرر أنه يرغب فى الذهــاب بنفسه، الأمر الذى وافــق هوى لــ جوبز. حيث قــرر جوبز استغــلال غياب ســكالى لينفذ الانقــلاب، وخلال الأسبــوع الذى سبــق يوم الذكرى اصطحب جوبز الكثيريــن ليشاركوه فى خططه. وقال لـ مايك موراى: "إننى سأدشن الانقلاب أثناء تواجد جون فى الصين".

سبعة أيام فى مايو

الخميســ، ٢٣ مايو: فــى اجتماعه المعتاد مع كبار العاملين معه فــى قسم ماكنتوش، أخبر جوبــز مجموعته المقربة بأنه يخطط لطرد سكالى، كما أنه أفضى أيضًا بخطته إلى مدير قســم الموارد البشرية، جاى إليوت، الذى أخبره بصراحة بأن الثورة التى يريد القيام بها

لن تؤتى بثمارها. تحدث إليوت إلى بعض أعضاء مجلس الإدارة وحثهم على دعم جوبز، ولكنــه اكتشف أن معظم أعضاء مجلس الإدارة يؤيدون لـ سكالى كما هى الحال مع معظم العاملـين بشركـة أبل. وعلى الرغم من ذلك، اندفع جوبــز لدرجة أنه كشف عن خططه لـ جاسيه فى تمشية حول ساحة الانتظار، على الرغم من حقيقة أن جاسيه جاء من باريس ليستــولى على عمله، وكما صرح جوبز بتهكم بعـد مرور سنوات قائلاً: "لقد ارتكبت خطأ كبيرًا حين أخبرت جاسيه بالأمر".

فــى تلك الليلة أقام المستشار العام لشركـة أبل، آل أيزنستات ، حفل شواء صغيرًا فى منزلــه من أجل سكالى وجاسيــه وزوجتيهما. وعندما أخبر جاسيه أيزنستات بما يخطط لــه جوبــز ، أوصاه بأن يخبر ســكالى بالأمر، ويتذكر جاسيه قائـلاً: "كان جوبز يحاول أن ينشــئ مجموعة سرية ويقوم بانقلاب للتخلص من جون. وفى بيت آل أيزنستات ، وضعت إصبع السبابة على صدر جون وقلت له: "إذا سافرت غدًا إلى الصين، فمن الممكن أن يتم طردك؛ لأن ستيف يخطط للتخلص منك".

الجمعة، ٢٤ مايو: ألغى سكالى رحلته وقرر أن يواجه جوبز فى اجتماع العاملين التنفيذيين فــى صباح يوم الجمعة حيث حضر جوبز متأخــرًا، ورأى مقعده المعتاد إلى جانب سكالى، الــذى كان يجلــس على رأس الطاولــة، قد استولى عليه شخص آخــر، فجلس على أقصى طــرف الطاولــة. كان يرتدى حلة محاكة ببراعــة وكان يبدو عليه الحماس. وبدا سكالى شاحبًــا. وأعلن أنه استغنى عــن أجندة الاجتماع لمواجهة الموضوع الذى يفكر فيه الجميع. قــال وهو ينظــر مباشرة إلى جوبز: "لقد عرفت بأنك تود أن تلقى بى خارج الشركة، وأود أن أسألك إن كان هذا صحيحًا".

لم يكن جوبز يتوقع ذلك، ولكنه لم يكن يشعر بالخجل إزاء الانغماس فى قول الحقيقة العاريــة حيــث ضاقت عيناه ونظر إلى سكالى بثبات. ثم أجــاب ببطء وبرود قائلاً: "أظن أنك لا تصلح لشركة أبل وأظن أنك الشخص غير المناسب لإدارة الشركة. يتعين عليك أن تــترك الشركــة. فأنت لا تعرف كيف تدير الشركة ولم تكــن لديك المعرفة على الإطلاق". واتهــم ســكالى بعدم فهــم عملية تطويــر المنتج، ثــم أضــاف بأنانية: "كنــت أريدك هنا لتساعدنى أن أكبر، وكنت غير كفء فى مساعدتى".

بينمــا كان مــن بالغرفة يجلسون بلا حــراك، فقد سكالى فى النهايــة أعصابه، وبدأ يعــاوده تلعثم الطفولة الذى لم يعد يعانيه على مدار عشرين عامًا. وقال متلعثمًا: "إننى لا أثــق فيك ولن أتساهل مع فقد الثقة". وعندما ادعى جوبــز أنه سيكون أفضل من سكالى فى إدارة الشركة، قرر سكالى خوض المخاطرة؛ حيث إنه قرر طرح سؤال على الحاضرين للتصويت. يقول جوبز متذكرًا بعد مرور خمسة وثلاثين عامًا: "لقد نجح فى هذه المناورة

الذكية. كان هذا فى اجتماع اللجنة التنفيذية؛ حيث قال: "لمن تصوتون: أنا أم ستيف؟". لقد أثار الأمر برمته بحيث يكون التصويت لى ضربًا من الحماقة".

وفجـأة بدا الارتباك على الجالسين بلا حراك. وكان ديل يوكام أول من بدأ الحديث، حيث قال إنه كان يحب جوبز ويرغب فى استمراره لأداء دوره فى الشركة، ولكنه استجمع شجاعته ليختتم قوله – بينما كان جوبز يحدق إليه – إنه "يحترم" سكالى وإنه سيدعمه لإدارة الشركـة، وواجـه أيزنستات جوبز مباشرة وقال له الـكلام نفسه تقريبًا: إنه يحب جوبـز ولكنه يدعم سكالى. كان ريجز ماكينا، الذى كان يحضر اجتماعات كبار الموظفين باعتباره مستشارًا من الخارج، أكثر صراحة. ونظر إلى جوبز وأخبره بأنه غير مهيأ لإدارة الشركة، وهو ما أخبره به من قبل. ودعم الآخرون سكالى أيضًا. أما بالنسبة لـ بيل كامبل، فكان الأمر صعبًا على وجه التحديد. كان كامبل مغرمًا بـ جوبز، ولم يكن معجبًا بـ سكالى بصفـة خاصـة. كان صوته متهدجًا بعض الشىء حين أخبر جوبـز بأنه قرر دعم سكالى، وحث كليهما على حل المشكلة والبحث عن دور يلعبه جوبز فى الشركة، حيث قال لـ سكالى: "لا يمكنك أن تدع ستيف يترك هذه الشركة".

بـدا جوبز محطمًا. حيث قال: "أظن أننى أعرف موضـع الأمور"، واندفع خارجًا من الغرفة، ولم يلحق به أحد.

وعاد إلى مكتبه واجتمع بمؤيديه القدامى وهم فريق عمل ماكنتوش وشرع فى البكاء. وقـال إنه قد يترك شركة أبل. وفى أثنـاء شروعه فى الخروج من الباب، أمسكت به ديبى كولمان، وألحت هى والآخرون عليه أن يهدأ وألا يفعل أى شىء متهور، وأن يقضى عطلة نهاية الأسبوع فى إعادة تنظيم أفكاره، وربما كانت هناك طريقة لمنع الشركة من التمزق.

كان سـكالى محطمًا بانتصـاره. ومثل المحـارب المجروح، انعزل فى مكتـب مستشار الشركة أيزنستات وطلب منه أن يخرج فى نزهة بالسيارة، وعندما ركبا السيارة البورش الخاصـة بـ أيزنستات، قال سكالى بنـدم: "أنا لا أعـرف إن كان بإمكانى الاستمرار فى الأمـر حتى النهايـة". وعندما سأله أيزنستات عما يقصـده، أجابه سكالى قائلاً: "أظن أننى سأتقاعد".

فعارضه أيزنستات قائلاً: "لا يمكنك فعل ذلك؛ لأن شركة أبل ستنهار".

أعلن سكالى قائلاً: "سوف أتقاعد عن العمل. أعتقد أننى لست مناسبًا للشركة".

فأجابه أيزنستات قائلاً: "أظن أنك تتجنب مواجهة الموقف. عليك أن تواجهه". وبعد ذلك أوصل سكالى إلى البيت.

وتفاجـأت زوجة سكالى حـين رأته عائدًا فـى منتصف اليوم. وقال لهـا بائسًا: "لقد فشلـت". كانت امرأة متقلبة المـزاج لم تحب جوبز مطلقًا أو تقدر إعجاب زوجها به، ومن ثـم، حين سمعت بما حدث، هرعـت إلى سيارتها واتجهت مسرعة إلى مكتب جوبز، وحين

علمت بأنه ذهب إلى مطعم جود إيرث، ذهبت إلى هناك وواجهته فى ساحة انتظار السيارات بينما كان خارجًا مع مؤيديه من فريق ماكنتوش.

قالت: "ستيف، هل يمكننى التحدث معك؟"، ففرغ فاه، وسألته قائلة: "هل لديك أدنى فكرة بالميزة التى تحظى بها حين تعرف شخصًا ممتازًا مثل جون سكالى؟". وأشاح بنظره، فقالت: "ألا تستطيع أن تنظر فى عينى مباشرة حين أتحدث إليك؟". ولكن عندما فعل ما طلبته. ونظر إليها بنظرته المدربة دون أن يجفل – أجفلت هى. وقالت: "لا يهم، لا تنظر إلىّ. عندما أنظر فى عين من أتحدث إليه، فإننى أرى روحه، وعندما أنظر إلى عينيك، أرى جحيمًا وخواءً ومكانًا موحشًا".

السبت، ٢٥ مايو: استقل مايك موراى سيارته إلى بيت جوبز بمنطقة وودسايد ليعطيه بعض النصائح حيث نصحه بأنه يتعين عليه التفكير فى القبول بدوره باعتباره شخصًا صاحب رؤيا للمنتجات الجديدة وبدء العمل فى مشروع معامل أبل والابتعاد عن مقار الشركة. وبدا على جوبز أنه على استعداد للتفكير فى ذلك. لكنه قد يتعين عليه أن يستعيد السلام مع سكالى. ومن ثم التقط سماعة الهاتف وفاجأ سكالى بأنه يمد له يده بغصن الزيتون، وسأله جوبز إن كان بإمكانهما أن يتقابلا اليوم بعد الظهر ويتمشيا معًا فى التلال الموجودة أعلى جامعة ستانفورد، حيث كانا يعملان معًا فى الماضى فى أوقات سعيدة وربما يتمكنان من العمل على حل المشكلات فيما بينهما.

لم يعرف جوبز أن سكالى قد أخبر أيزنستات بأنه يرغب فى ترك العمل، ولكن هذا الأمر لم يكن مهمًّا فى ذلك الوقت. وبين عشية وضحاها كان قد غير رأيه وقرر البقاء فى العمل. وعلى الرغم من ثورة الغضب التى حدثت فى اليوم السابق، كان لا يزال متحمسًا للحفاظ على حب جوبز له. ومن ثم، وافق على مقابلته فى اليوم التالى بعد الظهيرة.

إذا كان جوبز مستعدًّا للمصالحة، فإن ذلك لم يظهر على اختياره لفيلم رغب أن يراه مع موراى فى تلك الليلة. حيث اختار فيلم *Patton* ، وهو عبارة عن ملحمة لجنرال لا يستسلم أبدًا. لكنه أعار نسخة الشريط إلى والده، الذى كان ينقل الجنود أثناء خدمته بخفر السواحل، ومن ثم قاد سيارته مع موراى إلى بيت طفولته ليستعيد الشريط. لم يكن والداه موجودين ولم يكن معه مفتاح المنزل، ودارا حول البيت، بحثًا عن أبواب أو نوافذ غير مغلقة، وفى النهاية استسلما. ولم يكن متجر شرائط الفيديو يمتلك نسخة من الفيلم فى الأرشيف، وفى النهاية اضطرا إلى مشاهدة فيلم *Betrayal* (الخيانة) إنتاج سنة ١٩٨٣ والمأخوذ عن مسرحية للكاتب المسرحى هارولد بينتر تحمل الاسم نفسه.

الأحد، ٢٦ مايو: تقابل جوبز وسكالى وراء جامعة ستانفورد بعد ظهيرة يوم الأحد، كما رتبا، وسارا معًا لعدة ساعات وسط التلال المتموجة ومراعى الخيول. كرر جوبز طلبه

بـأن يحظى بدور فعّال فـى شركة أبل. وقف سكالى بثبات فى هـذه المرة. وواصل قوله إن الأمر لن يفلح، وحثه سكالى أن يلعب دور صاحب رؤيا المنتجات الجديدة فى معمل خاص بـه، لكن جوبز رفض هذا الدور لأنه سيكون مجـرد دور "رئيس صورى". ومتحديًا كل ما يربطـه بالواقع، قاومه جوبز وعرض عليه أن يتنازل عن إدارة الشركة برمتها له. وقال له مقترحـًا: "لمَ لا تصير رئيس مجلس الإدارة وأصير أنا المديـر والرئيس التنفيذى لها؟" تأثر سكالى بقدر الحماسة التى بدت عليه.

أجـاب سكالى قائلاً: "ستيف، هذا ليس له معنى". بعد ذلك اقترح جوبز أن يتقاسما واجبـات إدارة الشركة، بحيث يتعامل هو مع الجانب الخاص بالمنتجات ويتعامل سكالى مـع التسويق وجانب العمل التجارى. لكن لم يكن مجلس الإدارة يشجع سكالى وحسب، بل وأمره بأن يخضع جوبز للسيطرة. ولذلك رد قائلاً: "يجب أن يدير الشركة شخص واحد، وأنا لدىّ الدعم وأنت لا تمتلك شيئًا".

فـى طريق العـودة إلى المنزل، مر جوبز علـى بيت مايك ماركـولا. لم يكن الرجل فى البيـت؛ لذا ترك له جوبز رسالة يطلب فيها أن يأتى ليتناول معه العشاء فى الليلة التالية. وسيدعـو مؤيديـه من فريق ماكنتوش. كان يتمنى أن يحاولوا إقناع ماركـولا بخطأ تأييد سكالى.

الاثنـين، ٢٧ مايو: كان يوم الذكرى مشمسًا ودافئـًا. ذهب مؤيدو فريق ماكنتوش – ديبى كولمـان ومايك موراى وسوزان بارنز وبـوب بيلفيل – إلى بيت جوبز بمنطقة وودسايد قبل ساعة من العشاء المزمع لكى يتمكنوا من وضع خطة. بينما كان جوبز وكولمان يجلسان فى الباحـة وقت الغـروب، أخبرته كولمان بأنه يتعين عليه القبـول بعرض سكالى ليكون مطور منتجـات وأن يساعـد على تأسيـس معامل أبل، ومن بين مجموعـة المؤيدين، كانت كولمان الأكـثر استعدادًا للتحلى بالواقعية، وفـى الخطة المؤسسية الجديدة، كان سكالى يرشحها لتـولى إدارة التصنيـع لأنه كان يعرف أن ولاءهـا لشركة أبل وليس لـ جوبز وحسب. كان بعض الأفراد يتسم بمزيد من التصلب فى الرأى. كانوا يرغبون فى حث ماركولا على دعم الخطة المؤسسية لوضع جوبز فى موضع المسئولية.

عندمـا ظهر ماركولا، وافـق على الاستماع بشرط واحد: أن يبقـى جوبز صامتًا. وهو يقـول متذكـرًا: "كنت أرغـب بجد أن أستمـع إلى أفكار فريق ماكنتوش، لا أن أرى جوبز يحثهـم على ثـورة". وعندما صار الجو باردًا أكثر، دخلـوا إلى القصر ذى الأثاث الزهيد وجلسـوا بجانب المدفأة. وبـدلاً من السماح للجلسة بأن تتحـول إلى جلسة شكوى، جعلهم ماركولا يركزون على موضوعات إدارية محددة مثل: ما السبب وراء مشكلة تطوير برنامج Fileserver (فايلسيرفـر) والسبب وراء عدم استجابـة نظام توزيع ماكنتوش للتغييرات

المطلوبة، وعندما انتهوا، رفض ماركولا بصراحة تأييد جوبز. يقول ماركولا مسترجعًا: "قلت إنني لن أدعم خطته وإن هذه هي النهاية. كان سكالي المدير. كانوا مهووسين وعاطفيين ويرتبون للقيام بثورة، لكن ليست هذه هي الطريقة التي تدار بها الشركات".

الثلاثاء، ٢٨ مايو: لم يستطع سكالي كظم غيظه حين سمع من ماركولا أن جوبز قضى الليلة السابقة يحاول استمالته، ذهب في صباح يوم الثلاثاء إلى مكتب جوبز، وقال إنه تحدث إلى مجلس الإدارة وإنه يحظى بتأييده. كان يرغب في رحيل جوبز، ثم قاد سيارته متجهًا إلى بيت ماركولا، حيث كان سيقدم عرضًا لخططه الخاصة بإعادة الهيكلة. طرح ماركولا أسئلة مفصلة، وفي النهاية قدم دعمه لـ سكالي، وعندما عاد سكالي إلى مكتبه، استدعى أعضاء مجلس الإدارة الآخرين، فقط ليتأكد من أنه يحظى بتأييدهم، وبالفعل كانوا مؤيدين له.

في هذا الوقت، اتصل بـ جوبز ليتأكد أنه تفهم الأمر، وقد أعطى مجلس الإدارة الموافقة النهائية على خطة إعادة الهيكلة التي سيتم تنفيذها في ذلك الأسبوع، بحيث يتولى جاسيه إدارة مشروع ماكنتوش، العزيز على قلب جوبز، وكذلك منتجات أخرى أيضًا، ولم يكن هناك أي أقسام أخرى كي يديرها جوبز. كان سكالي لا يزال يجنح إلى المصالحة نوعًا ما، فأخبر جوبز بأنه يمكنه البقاء محتفظًا بلقب رئيس مجلس الإدارة وأن يكون مطورًا للمنتجات دون تحمل أية مسئوليات تنفيذية. ولكن في هذه الفترة، حتى فكرة بدء قسم للبرامج المتطورة مثل معامل أبل لم تكن مطروحة للنقاش.

وفي النهاية، بدأ الأمر يتكشف له حيث أدرك جوبز أنه لن يحظى بالقبول وليست هناك طريقة لتحريف الواقع. انهار في البكاء وبدأ يجري اتصالات هاتفية بـ بيل كامبل وجاي إليوت ومايك موراي وآخرين. كانت زوجة موراي، جويس، تجري اتصالاً دوليًا حين اتصل جوبز، فقام عامل التشغيل بقطع الاتصال قائلاً إن هناك مكالمة طارئة. "من الأفضل أن تكون مهمة"، هكذا قالت جويس لموظف تحويل المكالمات. فسمعت جوبز يقول: "إنها كذلك"، وعندما أمسك زوجها بسماعة الهاتف، أخذ جوبز يبكي وقال: "انتهى الأمر". ثم أغلق الهاتف.

كان موراي قلقًا لأن جوبز كان مكتئبًا جدًا لدرجة أنه قد يندفع إلى القيام بشيء متهور؛ لذا عاود الاتصال به. لم يرد عليه أحد، ولهذا قاد سيارته إلى منطقة وودسايد. عندما طرق الباب لم يفتح له أحد؛ لذا دار حول المنزل وصعد بضع درجات ونظر إلى داخل غرفة النوم. كان جوبز مستلقيًا على حشية في غرفته الخالية من الأثاث. وسمح لـ موراي بأن يدخل وأخذا يتحدثان حتى الفجر تقريبًا.

الأربعاء، ٢٩ مايو: حصل جوبز فى النهاية على شريط فيلم *Patton*, الذى شاهده مساء يـوم الأربعاء، لكن موراى منعـه من الاستعداد لخوض معركة أخرى. وبدلاً من ذلك، حث جوبـز على الحضور يوم الجمعة من أجل إعلان سـكالى عن خطة إعادة الهيكلة. لم يكن هناك خيار آخر سوى أن يلعب دور الجندى الصالح بدلاً من دور القائد المنشق.

مثل الحجر الدوار

تسلل جوبز بهدوء إلى الصف الأخير من صالة العرض ليستمع إلى شرح سكالى لتنظيمه الجديـد للشركـة. كانت هناك الكثير من النظـرات خلسة، لكن القليل مـن الناس قاموا بتحيته ولم يظهر له أحد مشاعر ودية على الملأ. كان ينظر إلى سكالى، دون أن يجفل، وقد ظل سكالى يتذكر "نظرة جوبز إليه باحتقار" لسنوات، ويقول سكالى متذكرًا: "كانت نظرة عنيـدة أشبه بأشعة إكس التى تخترق عظامك، لتنفذ إلى داخل جسدك الهش المتهالك". ولمدة دقيقة، وأثناء وقوفه على خشبة المسرح متظاهرًا بعدم ملاحظة جوبز، تذكر سكالى رحلـة ودية قاما بها منذ عـام مضى إلى مدينة كمبريدج، بولايـة ماساتشوستس، لزيارة إدويـن لاند، الـذى كان جوبز معجبًا به. كان إدوين لاند قد تم طرده من الشركة التى قام بتأسيسهـا، وهـى شركة بولارويد، حيث قـال جوبز لـ سكالى باشمئـزاز: "كل ما فعله هو خسـارة بضعة ملايين من الدولارات؛ لذا أخذوا منـه شركته". كان سكالى يفكر فى تلك اللحظة بأنه أخذ الشركة من جوبز.

وفـى أثناء استعراضـ سكالى للهيكل المؤسسى للشركة، قـام بتقديم جاسيه باعتباره الرئيسـ الجديد للمجموعـة المشتركة لمنتجـات Macintosh (ماكنتوشـ) وApple II (أبل ٢). وكان فى الرسم التخطيطى للمؤسسة مربع صغير مكتوب عليه "الرئيس" وليس مرتبطًـا بـه أى خطوط، ليس مرتبطًا بـ سكالى أو أى شخص آخر. ذكر سكالى بإيجاز أن هـذا الدور هو دور جوبز الـذى يلعبه باعتباره "صاحب رؤيا عالميـة". لكنه لم يقم بتحية جوبز على حضوره. كان هناك تصفيق خافت ومضطرب.

مكـث جوبز فى المنزل على مدار الأيام القليلـة التالية، مسدلاً الستائر ومشغلاً جهاز تسجيـل الرسائل الهاتفيـة، كان يستقبل صديقتـه تينا ريدز فقط. ولساعـات متواصلة، كان يجلسـ ليستمـع إلى شرائط بـوب ديلان، وخاصة شريـط The Times They Are a–Changin. كان يغنـى المقطـع الثانـى فـى اليوم الـذى كشف فيه النقـاب عن حاسب Macintosh (ماكنتوشـ) لحاملـى أسهم شركة أبل منذ ستـة عشر شهرًا مضت، وكان هذا المقطع ينتهى بجملة: "أما الخاسر الآن – فسيفوز فيما بعد...".

جاءت جماعة إنقاذ من فريقه السابق بمشروع ماكنتوش ليروحوا عنه ليلة الأحد، وكان على رأسهم آندى هيرتزفيلد وبيل أتكينسون. استغرق جوبز بعض الوقت ليفتح لهم الباب، ثم قادهم إلى غرفة بجوار المطبخ، وهى إحدى الغرف القليلة التى تحتوى على بعض الأثاث. وبمساعدة صديقته تينا، قدم لهم بعض الطعام النباتى الذى طلبه لهم، وسأله هيرتزفيلد قائلاً: "ما الذى حدث بالفعل؟ هل الأمر سيئ مثلما يبدو؟".

قال جوبز مقطبًا جبينه: "لا، ليس سيئًا، بل إنه أسوأ مما تتخيل". كان يلوم سكالى لأنه خانه، وقال إن شركة أبل لن تستطيع أن تُدار من دونه، واشتكى أن دوره كرئيس مجلس إدارة هو منصب شرفى تمامًا. لقد طُرد من مكتبه فى مبنى بندالى ٣ إلى بناية فارغة أطلق عليها اسم "سيبريا". قام هيرتزفيلد بتغيير الموضوع لاسترجاع أيام أكثر سعادة، وبدآ يسترجعان ذكرياتهما عن الماضى.

وفى بداية هذا الأسبوع، كان ديلان قد أصدر ألبومه الجديد بعنوان *Empire Burlesque*، وأحضر هيرتزفيلد نسخة ليستمعوا إليه على جهاز تشغيل الأسطوانات عالية التقنية الخاص بجوبز. كانت الأغنية الأكثر تميزًا هى: When the Night Comes Falling from the Sky (عندما يأتى الليل كأنه يسقط من السماء) بوقعها المأساوى، حيث بدت مناسبة للحدث ولكنها لم تعجب جوبز. بدت موسيقاها أشبه بالديسكو تقريبًا، وجادل جوبز مكفهرًا بأن مستوى ديلان يتدهور منذ ألبوم *Bloody on the Tracks*. ومن ثم، قام هيرتزفيلد بتشغيل الأغنية الأخيرة فى الألبوم بعنوان Dark Eyes، التى تغنيها مجموعة موسيقية بسيطة يصاحبها ديلان بالعزف بمفرده على الجيتار وهارمونيكا. كانت أغنية ذات إيقاع بطىء وحزين، كان يتمنى هيرتزفيلد أن تذكر هذه الأغنية جوبز بأغانى ديلان السابقة التى كان يحبها كثيرًا، ولكن جوبز لم تعجبه هذه الأغنية أيضًا ولم يكن يرغب فى سماع باقى الألبوم.

لم يكن رد فعل جوبز المتوتر بشدة مفهومًا. كان سكالى فيما مضى بمثابة رمز للأبوة بالنسبة له، كما كان الأمر بالنسبة لـ مايك ماركولا وأرثر روك. وخلال هذا الأسبوع، تجنبه ثلاثتهم، وفيما بعد قال صديقه ومحاميه جورج رايلى: "إن الأمر متعلق بالشعور بالرفض فى مرحلة عمرية مبكرة. إنه جزء عميق من مخاوفه، وهو ما حدد ملامح الشخصية التى يتحلى بها". وفيما بعد يتذكر جوبز قائلاً: "شعرت كأنى تلقيت لكمات، وكأن الهواء سُحب منى ولم أستطع التنفس".

كان خسران تأييد آرثر روك مؤلمًا على وجه التحديد. صرح جوبز قائلاً: "كان آرثر والدًا بالنسبة لى. كان يأخذنى تحت جناحيه". كان آرثر يعلمه كل شىء عن الأوبرا، وكان جوبز يستضيفه هو وزوجته، تونى، فى سان فرانسيسكو وأسبين. يقول جوبز: "أتذكر أننى كنت أقود السيارة فى طريقنا إلى سان فرانسيسكو ذات مرة وقلت له: "يا إلهى! إن

مبنـى مصرف بنك أوف أمريكا قبيح"، فقـال: "كلا، إنه الأروع" وأعطانى محاضرة فى هـذا الأمـر وكان محقًّا بالطبع". وبعد مرور سنـوات ذرف جوبز الدمع حين سرد القصة مرة أخرى قائلا: "لقد فضل سكالى علىّ. لقد صدمنى. لم أكن أظن مطلقًا أنه قد يتخلى عنى".

مـا جعل الأمر يـزداد سوءًا هو أن شركتـه الحبيبة صارت الآن فى يـدى رجل يعتبره أحمق، حيث يقول: "كان مجلس الإدارة يشعر بأننى لا أستطيع إدارة الشركة، وكان القرار يعـود إليه. لكنهم ارتكبوا خطـأ. كان يجب عليهم أن يفصلوا القرار المتعلق بى عن القرار المتعلـق بـ سكالى. كان يجـب عليهم أن يفصلوا سـكالى، حتى إن كانـوا لا يعتقدون أننى مستعـد لإدارة شركـة أبل". وعلى الرغم من شعوره بالكآبة علـى المستوى الشخصى كان يزول ببطء، فإن شعوره بالغضب إزاء سكالى وبالخيانة كان متغلغلًا فى نفسه.

أصبـح الموقف أكـثر سوءًا حين أخبر سـكالى مجموعة من المحللـين بأنه يعتبر جوبز غير ذى صلة بالشركة، على الرغم من لقبه كرئيس مجلس الإدارة. قال: "من وجهة نظر عملية، ليس هناك دور من اليوم أو فى المستقبل بالنسبة لـ جوبز. لا أعرف ما الذى سيقوم به". اندهشت المجموعة من التعليق الصريح، ودوت عبر القاعة صيحات التعجب.

ظـن جوبـز أن السفـر إلى أوروبا قد يساعده. ولـذا، فى شهر يونيـو سافر جوبز إلى باريـس، حيث تحدث فى أحد محافـل شركة أبل وحضر عشاء علـى شرف نائب الرئيس جـورج إتشـ. دبليو. بوش. ومن هناك سافـر إلى إيطاليا، وسار عـبر التلال إلى منطقة توسكانـى ومعه صديقته تينا وقام بشراء دراجة كـى يقضى وقتًا فى قيادتها بنفسه. وفى فلورنسـا، كان مستغرقًـا فى الفن المعمارى للمدينة وخامات البنـاء. كانت الطرق المعبدة بالحجارة بارزة على وجه خاص، والتى كانت تأتى من محجر آل كازون بالقرب من مدينة توسكانـى بفرينزيـولا. كانت الطرق رماديـة اللون مائلة للزرقة تبعث علـى الهدوء، وبعد عشريـن عامًا، قرر أن يكون لون أرضية معظم أكـبر متاجر شركة أبل مصنوعة من هذا النوع من الحجارة.

كان جهـاز Apple II (أبل ٢) يُباع فى روسيا، ومن ثم توجه جوبز إلى موسكو، حيث قابـل هنـاك آل أيزنستات، ونظرًا لوجـود مشكلة تتعلق بالحصول علـى موافقة واشنطن على بعض رخص التصدير المطلوبة، فقد قاما بزيارة الملحق التجارى بالسفارة الأمريكية فـى موسكو، مايك مروين. الذى حذرهما من وجـود قوانين صارمة ضد مشاركة الاتحاد السوفيتـى فـى مشروعـات التكنولوجيا، وقـد انزعج جوبـز عندما سمع هـذا الأمر. فى المعرضـ التجـارى بباريس، شجعه جورج بوشـ، نائب الرئيس، علـى تصدير الحاسبات الشخصيـة إلى روسيـا مـن أجـل "إثـارة ثورة من القـاع". وفـى العشاء بأحـد مطاعم جورجيان المتخصصة فى تقديم الكباب المشوى، واصل جوبز حديثه الغاضب. حيث سأل

مروين قائلاً: "كيف تقول إن هذا خرق للقوانين الأمريكية رغم أنه من الواضح أنه يخدم مصالحنـا؟ فمن خلال إتاحة أجهزة ماك للروس، بإمكانهم طباعة كل الجرائد الخاصة بهم".

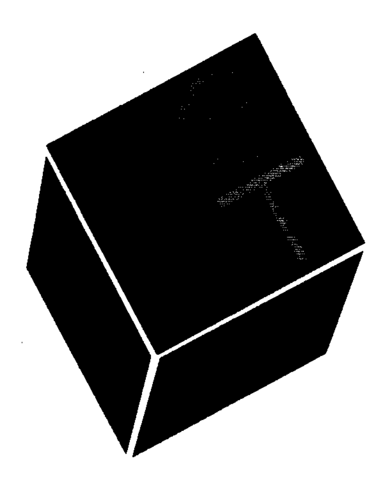
وأبـدى جوبـز الجانـب الحيوى مـن شخصيتـه فى موسكـو من خـلال الحديث عن تروتسكـى، الثائر صاحب الشخصيـة الجاذبة الذى فقد التأييد وأمـر ستالين باغتياله. وفى فترة من الفترات طلب منه عميل الاستخبارات السوفيتية المكلف بمرافقته أن يخفف مـن حدة كلماته، وقال: "ليسـ من صالحك أن تتحدث عن تروتسكـى. لقد قام مؤرخينا بدراسة الموقف ولم نعد نؤمن بأنه رجل عظيم". ولكن هذا لم يغير من الأمر شيئًا؛ فعندما ذهبوا إلى الجامعة الحكومية بموسكو من أجل إلقاء محاضرة على طلاب كلية الحاسبات، بدأ جوبز حديثه بمدح تروتسكى. كان جوبز معجبًا به كثائر.

حضر جوبز وأيزنستـات حفل عيد الاستقلال بالسفارة الأمريكية، وفى خطاب شكر بعـث بـه أيزنستات إلى السفـير، آرثر هارتمـان، أشار أيزنستـات إلى أن جوبز يخطط لتنفيذ مشاريع شركة أبل فى روسيا بمزيد من الحماس فى السنوات القادمة، وقال: "إننا نخطط مبدئيًا للعودة إلى موسكو فى شهر سبتمبر". ولبرهة، بدا الأمر كأن سكالى يتمنى تحقيـق أمله فى أن يتحول جوبز إلى "صاحـب رؤيا عالمية" من أجل الشركة. لكن هذا لم يحدث لأن هناك شيئًا مختلفًا حدث فى سبتمبر.

الفصل الثامن عشر

شركة نيكست

التحرر من القيود



تخلى القراصنة عن سفينتهم

عقب عودته من أوروبا فى أغسطس عام ١٩٨٥ ، وأثناء ما كان يفكر فيما سيفعله بعد ذلك، قام جوبز بالاتصال هاتفيًا بعالم الكيمياء الحيوية بجامعة ستانفورد بول بيرج ليناقشه فى التطور الذى حدث فى مجال الهندسة الوراثية والتغيير فى الحمض النووى. شرح بيرج لـ جوبز مدى صعوبة إجراء التجارب فى معمل لعلم الأحياء لأن الأمر قد يستغرق أسابيع لإجراء تجربة والحصول على نتيجة منها. سأله جوبز: "لماذا لا تقوم بمحاكاتها على الحاسب؟". رد عليه بيرج أن حاسبات بهذه الإمكانيات ستكون غالية لدرجة لا تُمكن معامل الجامعة من شرائها. يتذكر بيرج هذه الواقعة قائلاً: "أصبح جوبز فجأة متحمسًا للاحتمالات، وبدأ فى التفكير فى إنشاء شركة جديدة. لقد كان شابًا وغنيًا، وكان عليه أن يجد شيئًا ما يشغله ما تبقى له من حياته".

بدأ جوبز بالفعل فى الطواف على الأكاديميات ليسأل عما تحتاج إليه محطات عملها. كان جوبز مهتمًا بهذا المجال منذ عام ١٩٨٣، عندما قام بزيارة قسم علوم الحاسب بجامعة براون ليعرض جهاز Macintosh (ماكنتوش)، وقد تم إخباره حينها بأن الأمر سيحتاج إلى جهاز أكثر قوة بكثير من Macintosh (ماكنتوش) لكى يكون مفيدًا للمعامل الجامعية. كان حلم الباحثين الأكاديميين هو الحصول على محطة عمل تتميز بالقوة والشخصية فى آن واحد، عندما كان جوبز يرأس قطاع Macintosh (ماكنتوش)، قام بإنشاء مشروع بناء مثل هذا الجهاز، والذى كان يُطلق عليه Big Mac (بيج ماك). كان الجهاز سيعمل بنظام تشغيل UNIX (يونيكس) ولكن بواجهة مستخدم Macintosh (ماكنتوش) الودودة. لكن بعد طرد جوبز من قسم ماكنتوش، ألغى بديله، جان-لوى جاسيه، مشروع جهاز Big Mac (بيج ماك).

عندما حدث هذا الأمر، تلقى جوبز اتصالاً هاتفيًا من ريتش بيدج، الذى كان يعمل على مجموعة رقائق جهاز Big Mac (بيج ماك)، وقد كانت هذه المحادثة أحدث محادثة فى سلسلة المحادثات التى كان يتلقاها جوبز من موظفى شركة أبل المستائين لكى يرغموه على إنشاء شركة جديدة لينقذهم مما هم فيه. بدأت فكرة إنشاء شركة تتبلور فى ذهن جوبز بحلول إجازة عيد العمال عندما اتصل بـ بد تريبل، رئيس قسم برامج Macintosh (ماكنتوش) المبدع، ونقل له فكرة إنشاء شركة جديدة لصناعة محطات عمل قوية وشخصية فى الوقت نفسه. قام جوبز أيضًا بتجنيد اثنين آخرين من موظفى قطاع Macintosh (ماكنتوش) كانا ينويان ترك العمل بالشركة، وهما المهندس جورج كرو والمشرفة سوزان بارنز.

تبقى مكان واحد شاغر ضمن الفريق: الشخص الذى سيقوم بتسويق المنتج الجديد للجامعات. كان أفضل المرشحين لشغل هذه الوظيفة دانل لوين، الذى قام فى شركة أبل بتنظيم اتحاد بين عدد من الجامعات ليقوموا بشراء أجهزة حاسب Macintosh (ماكنتوش) بالجملة. كان لوين يشبه لحد كبير شخصية كلارك كنت (سوبرمان) وكان يتمتع بكياسة خريجى جامعة برنستون، وكان بينه وبين جوبز قاسم مشترك: كتب لوين أطروحة عن بوب ديلان والقيادة بجاذبية، وكان جوبز يعرف بعض الأمور عن كلا الموضوعين.

كان اتحاد الجامعات الذى نظمه لوين بمثابة هبة من الله إلى مجموعة Macintosh (ماكنتوش)، ولكن فتر حماس لوين بعد مغادرة جوبز وتولى بيل كامبل مهمة التسويق بصورة قللت من البيع المباشر إلى الجامعات. كان لوين ينوى الاتصال بـ جوبز عندما اتصل به جوبز أولاً فى عطلة عيد العمال. قاد لوين سيارته إلى قصر جوبز الخالى من الأثاث، وسارا متجولين أثناء نقاشهما احتمالية إنشاء شركة جديدة. كان لوين متحمسًا،

ولكنــه لم يكن مستعــدًا للالتزام مع جوبز، فقد كان ذاهبًــا إلى أوستن مع كامبل الأسبوع القــادم، وفضــل أن ينتظر حتى انقضــاء هذا الأسبــوع ليتخذ قراره، وعنــد عودته كانت إجابته هى أنه سيشارك فى إنشاء الشركة وتزامنت هذه الأخبار مع موعد انعقاد اجتماع مجلس إدارة شركة أبل فى ١٣ سبتمبر.

وبالرغــم مــن أن جوبز كان لا يزال رئيســ مجلس إدارة شركة أبــل رسميًّا، فإنه لم يحضــر أيًّا مــن اجتماعاتها منذ فقد سلطتــه. اتصل بـ سكالى هاتفيًا مخــبرًا إياه بأنه سيحضــر الاجتماع، وطلــب منه أن يضيف بندًا إضافيًا فى نهاية جدول أعمال الاجتماع مخصصــ لــ "تقرير رئيســ مجلســ الإدارة". لم يخبره جوبــز بما سيــدور حوله هذا التقريــر، واعتقــد سكالى أنــه سيكون نقدًا لإعــادة الهيكلة الأخيرة. ولكــن عندما حان دوره للتحدث، شرح جوبز لمجلس الإدارة خططه لإنشاء شركة جديدة. بدأ جوبز حديثه قائــلاً: "كنــت أفكر كثيرًا فى أنه قد حان الوقت لأن أستمر بحياتى الخاصة، واتضح لى أنــه يجــب علىّ أن أقوم بشىء ما، فقد أصبحت فى الثلاثين من عمرى". أشار بعد ذلك إلى عدد من المذكرات المعدة التى تشرح خطته لتصنيع حاسوب مخصص لسوق التعليم العــالى، ووعدهم بأن الشركة الجديدة لن تصبح منافسة لشركة أبل، وأنه سيأخذ معه من شركة أبل بعض الموظفين غير المهمين وقد عرض جوبز أن يستقيل من منصب رئيس مجلســ إدارة شركــة أبل، لكنه عــبر عن أمله فى أن يتعاونوا معًــا. اقترح جوبز أنه ربما ترغــب أبل فــى امتلاك حق توزيع منتجه أو أن تمنحه ترخيصًا يجيز له استخدام نظام تشغيل ماكنتوش.

تضايــق مايــك ماركولا من احتمالية تعيــن جوبز لأى من موظفى شركــة أبل وسأله: "لماذا تأخذ أى أحد من الأساس؟".

طمأنــه جوبز هــو وباقى أعضاء مجلس الإدارة قائــلاً: "لا تغضب. إنهم مجموعة من صغار الموظفين ولن تفتقدهم، وسيتركون العمل بالشركة على أية حال".

بدا على أعضاء مجلس الإدارة فى البداية أنهم سيتمنون له الحظ الوافر فى مغامرته، لكــن بعــد مداولة سرية بينهم، عرضــ عليه المديرون أن تأخذ شركــة أبل حصة ١٠٪ من أسهم الشركة الجديدة وأن يبقى جوبز فى مجلس إدارة شركة أبل.

تقابل جوبز فى هذه الليلة مع موظفيه الخمسة مرة أخرى فى منزله ليتناولوا العشاء، وصــوت لصالــح أخذ استثمــار أبل، لكن أقنعه الآخــرون بأن هذا أمــر لا يتسم بالحكمة، واتفقــوا على أن أفضل شىء يفعلونه هو أن يستقيلوا جميعًا فى آن واحد وعلى الفور، ومن ثم يكون باستطاعتهم أن يقوموا بانطلاقة جديدة.

لــذا قام جوبــز بكتابة خطاب رسمــى إلى سكالى مخــبرًا فيه إياه بأسمــاء الموظفين الخمســة الذيــن سيتركون العمــل بالشركة، ووقعــه بتوقيعه الصغير غــير الواضح، وقاد

سيارته فى الصباح التالى متوجهًا إلى شركة أبل وسلمه الخطاب قبل اجتماعه بالموظفين الساعة ٧,٣٠ صباحًا.

قال سكالى: "ستيف، إنهم ليسوا من صغار الموظفين".

رد جوبز: "حسنًا، إنهم كانوا سيستقيلون على أية حال، وكانوا سيحضرون لتسليم استقالاتهم قبل التاسعة من صباح اليوم".

من وجهة نظر جوبز، كان يعتقد أنه قد تصرف بنزاهة؛ فلم يكن أحد من هؤلاء الخمسة رئيسًا لأحد القطاعات أو عضوًا فى فريق سكالى للموظفين المتميزين، بل كانوا يشعرون جميعًا بأنهم مهمشون بعد الهيكلة الجديدة بالشركة. ولكن من وجهة نظر سكالى، كانوا من الموظفين المهمين، فقد كان بيدج من موظفى أبل القدامى، وكان لوين مفتاح الشركة لدخول سوق التعليم العالى، هذا بالإضافة إلى أنهم كانوا يعلمون بخطط الشركة لجهاز Big Mac (بيج ماك) الذى على الرغم من عدم قيامهم بإنتاجه، إلا أنه لا يزال من ملكيات الشركة الفكرية، ولكن على الرغم من احتقان وجه سكالى، لم يقم بمواصلة الجدل فى الموضوع، بل طلب من جوبز أن يبقى فى مجلس إدارة أبل، ورد عليه جوبز أنه سيفكر بالأمر.

ولكن عندما دخل سكالى إلى اجتماع الساعة ٧,٣٠ صباحًا مع موظفيه، وأخبر قادة الفرق بأسماء الذين رحلوا مع جوبز، حدثت جلبة شديدة، فقد شعر معظمهم بأن جوبز قد تخلى عن مهامه كرئيس لمجلس إدارة الشركة، وخانها خيانة لا تغتفر. صاح كامبل ردًا على ما قاله سكالى: "يجب أن نظهر للناس كم أنه شخص محتال حتى يتوقف الجميع هنا عن وصفه بالقديس".

اعترف كامبل بأنه – بالرغم من أنه أصبح فيما بعد من كبار المدافعين عن جوبز وعضوًا من أعضاء مجلس إدارة أبل الداعمين له – كان ثائرًا ذاك الصباح، حيث قال عن هذا الموقف: "لقد كنت غاضبًا للغاية، خاصة عندما علمت أنه أخذ معه دانل لوين الذى أقام علاقات جيدة مع الجامعات، وكان دائمًا ما يتذمر من صعوبة العمل مع ستيف، ومع ذلك رحل معه". كان كامبل غاضبًا لدرجة أنه ترك الاجتماع وذهب ليتصل بـ لوين هاتفيًا فى منزله، وعندما ردت عليه زوجة لوين قائلة إنه يستحم، رد عليها كامبل: "سأنتظر". بعد بضع دقائق، عندما قالت له زوجة لوين إنه لا يزال يستحم، رد كامبل مرة أخرى: "سأنتظر". عندما رد لوين أخيرًا على الهاتف، سأله كامبل عما إذا كان الأمر صحيحًا، فاعترف لوين بأنه كذلك، فأغلق كامبل سماعة الهاتف دون أن يقول كلمة أخرى.

بعد أن سمع سكالى فورة غضب كبار موظفيه، قام باستطلاع رأى أعضاء مجلس الإدارة، فكانوا يشعرون بمثل ما شعر به الموظفون وهو أن جوبز خدعهم بوعده بأنه لن يسرق الموظفين المهمين. كان آرثر روك غاضبًا بشكل خاص، فعلى الرغم من اتخاذه جانب

سكالى فى المواجهة الحاسمة التى حدثت يوم الذكرى، إلا أنه كان قادرًا على تحسين علاقته الأبوية بـ جوبز، فقبل أسبوع واحد، كان قد دعا جوبز لأن يحضر صديقته إلى سان فرانسيسكو حتى يقابلها هو وزوجته، وتناول الجميع وجبة غداء رائعة فى منزل روك بمنطقة باسيفيك هايتس. لم يذكر له جوبز أمر الشركة التى كان يؤسسها؛ لذا شعر روك بأن جوبز خانه عندما سمع بأمرها من سكالى. ثار روك فيما بعد قائلاً: "لقد حضر إلى اجتماع مجلس الإدارة وكذب علينا، حيث أخبرنا بأنه يفكر بإنشاء شركة فى حين أنه فى حقيقة الأمر كان قد أسسها بالفعل. قال إنه سيأخذ قلة من صغار الموظفين، لكن اتضح أنه أخذ خمسة من كبار الموظفين". شعر ماركولا، بأسلوبه اللطيف، أيضًا بالإهانة، وقال: "لقد أخذ بعض أفضل المسئولين التنفيذيين الذين نظم صفوفهم سرًّا قبل مغادرته. هذه ليست الطريقة التى تسير بها الأمور. لم يكن هذا أمرًا ينم عن التهذيب".

وطوال إجازة نهاية الأسبوع حاول كل من أعضاء مجلس الإدارة وطاقم الإدارة إقناع سكالى بأنه يجب أن تشن شركة أبل الحرب على مؤسسها. أصدر ماركولا تصريحًا رسميًّا يتهم فيه جوبز بالتصرف: "بصورة تخالف تصريحاته بأنه لن يعين أى موظفين مهمين من شركة أبل فى شركته". وأردف منذرًا: "إننا ندرس ما يجب علينا عمله ردًّا على ذلك". واقتبست صحيفة *وول ستريت جورنال* مقولة كامبل عندما قال إنه: "ذُهل وصُعق" من سلوك جوبز.

غادر جوبز اجتماعه بـ سكالى معتقدًا بأن الأمور ستسير على خير ما يرام، لذا التزم الصمت، لكنه شعر بعد أن قرأ ما كُتب فى الجرائد بأنه يجب أن يرد؛ لذا اتصل هاتفيًّا ببعض المراسلين المفضلين لديه ودعاهم للحضور إلى منزله فى اليوم التالى ليختصهم بتصريحات موجزة عن الأمر. ثم اتصل بـ آندى كانينجهام، التى تولت حملاته الدعائية بشركة ريجز ماكينا، حيث قالت عن هذا الأمر: "ذهبت إلى قصره الخالى من الأثاث فى وودسايد ووجدته مجتمعًا فى المطبخ مع زملائه الخمسة ووجدت أيضًا عددًا من المراسلين واقفين فى الحديقة. أخبرها جوبز بأنه بصدد إجراء مؤتمر صحفى مفصل وبدأ يخبرهم بالأشياء السيئة التى سيقولها. تخوفت كانينجهام وقالت له: "قد يرتد هذا بشكل سيئ عليك". فى آخر الأمر تراجع جوبز عن موقفه، وقرر أن يعطى المراسلين نسخة من خطاب استقالته وتحديد عدد محدد من التعليقات المسجلة على القليل من التصريحات اللطيفة.

فكر جوبز فى إرسال خطاب استقالته عبر البريد الإلكترونى، لكن أقنعته سوزان بارنس بأن هذا سيكون فيه شىء من الاحتقار، لذا قاد جوبز سيارته متوجهًا إلى منزل ماركولا حيث وجد هناك آل أيزنستات، وحدثت مشادة كلامية استمرت لخمس عشرة دقيقة حين توجهت بارنز، التى كانت تنتظر فى الخارج، إلى باب المنزل لتأخذ جوبز

بعيدًا قبل أن يتفوه بأى شىء قد يندم عليه فيما بعد. ترك جوبز وراءه الخطاب الذى كان قد كتبه على جهاز Macintosh (ماكنتوش) وطبعه على طابعة LaserWriter (ليزر رايتر) الجديدة:

١٧ سبتمبر ١٩٨٥

عزيزى مايك:

لقد حملت صحف هذا الصباح أخبارًا بأن شركة أبل تعتزم تنحيتى عن منصب رئيس مجلس الإدارة. أنا لا أعلم مصدر هذه الأخبار ولكنها مضللة للرأى العام وغير منصفة بالنسبة لى.

لعلك تتذكر من اجتماع مجلس الإدارة يوم الخميس الماضى أننى صرحت بأننى قد قررت أن أنشئ شركة جديدة وأننى قدّمت رسميًّا استقالتى من منصب رئيس مجلس الإدارة.

رفض مجلس الإدارة استقالتى وطلب منى أن أؤجلها لمدة أسبوع، ووافقت على فعل هذا فى ضوء التشجيع الذى عرضه علىّ المجلس فيما يتعلق بالشركة الجديدة واحتمال أن شركة أبل ستستثمر فيها. وفى يوم الجمعة، وبعد أن أخبرت جون سكالى بمن سينضم إلىّ من الشركة، أكد على رغبة شركة أبل فى مناقشة جوانب التعاون المحتمل بينها وبين شركتى الجديدة.

بعد ذلك أظهرت الشركة العداء لى ولشركتى الجديدة، وبناءً على ذلك فأنا أصر على قبول استقالتى على الفور ...

كما تعلم، فإن التعديل الهيكلى الأخير قد تركنى دون عمل أو قدرة على الاطلاع حتى على التقارير الإدارية العادية. إننى ما زلت فى الثلاثين من عمرى وما زلت أرغب فى العمل وتحقيق الإنجازات.

بعد كل ما حققناه معًا، أرغب فى أن يكون انفصالنا سلميًّا ومحترمًا.

مع خالص تحياتى، ستيفن بى. جوبز

عندما ذهب أحد أعضاء الفريق المرافق إلى مكتب جوبز ليحزم له أغراضه، رأى إطار صورة مُلقى على الأرض. كان فى الصورة جوبز وسكالى مندمجين فى حديث ودى، وكُتب عليها إهداء يعود إلى سبعة أشهر ماضية: "إلى الأفكار العظيمة، والخبرات العظيمة، والصداقة العظيمة! جون". كان زجاج إطار الصورة مكسورًا، فقد طوحه جوبز عبر الغرفة قبل أن يرحل، ومنذ ذلك اليوم لم يتحدث مع سكالى مرة أخرى.

ارتفعـت أسهم الشركة بالبورصة ما يقرب من نقطـة كاملة، أو حوالى ٧٪، عندما أُعلنت استقالـة جوبز. شرح محرر الرسائل الإخبارية عن الأسهم التكنولوجية هذا الأمر قائلًا: "كان حاملو الأسهم من الساحل الشرقى قلقين من إدارة مجموعة من غريبى الأطوار من ولايـة كاليفورنيا للشركـة، والآن بعد رحيل كل من وزنياك وجوبـز عنها، بدأ يشعر حاملو الأسهـم هؤلاء بالراحة". لكن قال نولان بوشنيل، مؤسـس شركة أتارى الذى كان مرشدًا لـ جوبـز منذ ١٠ سنوات خلت، لمجلـة تايم إن شركة أبل ستفتقد جوبـز كثيرًا، حيث قال: "من أين سينبع إلهام شركة أبل الآن؟ هل ستصبح أبل فرعًا من فروع شركة بيبسى؟".

بعـد مـرور عدة أيام من المحـاولات الفاشلة للوصـول إلى تسوية للخـلاف القائم مع جوبـز، قرر سكالى ومجلس إدارة شركة أبل أن يقاضـوا جوبز "بتهمة خيانة الثقة". وقد وضحت الدعوى القضائية انتهاكات المدعى عليه كالتالى:

> إلى جانب إخلاله بالتزاماته نحو شركة أبل، قام جوبز، أثناء توليه منصب رئيس مجلس إدارة شركة أبل وكموظف يتظاهر بالولاء للشركة ... بالتالى:
>
> (أ) التخطيط سرًا لتكوين شركة لينافس بها شركة أبل.
>
> (ب) التخطيـط سرًا لكى تستفيـد شركته المنافسة بطريقة غـير قانونية من مخططات تصميمات شركة أبل لتطوير مشروع منتج الجيل الجديد وتسويقه.
>
> (ج) استمالة موظفين مهمين ودفعهم لترك العمل فى شركة أبل.

فـى هذا الوقت كان جوبز يمتلـك ٦,٥ مليون سهم من أسهم شركة أبل، أى ما يوازى ١١٪ مـن الشركة، وكانت قيمتها تساوى ١٠٠ مليون دولار. بدأ جوبز فى بيع أسهمه، حتى باعها كلها خلال خمسة أشهر، واحتفظ بسهم واحد فقط حتى يتمكن من حضور اجتماع حاملـى الأسهـم وقتمـا يشاء. كان جوبـز يستشيط غضبًـا، وهذا ما انعكـس على رغبته الشديـدة فـى إنشاء مـا أراده أن يكون – بغض النظر عن كيفية تحقيـق ذلك – شركة منافسة. قالت جوانا هوفمان التى عملت بالشركة الجديدة لمدة وجيزة: "لقد كان غاضبًا مـن أبـل، وكان يضع نصب عينيــه السوق التعليميــة، حيث كانت أبـل مسيطرة على هذه السوق. كان ستيف توافًا إلى الانتقام، وكان يقوم بهذا بدافع الانتقام".

لم يكـن يرى جوبـز الأمر بهذه الطريقة، فقد قال فى حـوار مع جريدة نيوزويك: "لم أكـن أحمـل فى قلبى أية ضغينــة". دعا جوبـز مراسليه المفضلين مرة أخـرى إلى منزله فـى وودسايد، لكن لم تكن آندى كانينجهـام موجودة لتجبره على أن يكون حريصًا، ونفى عـن نفسه تهمـة الاستيلاء علـى الموظفين الخمسة مـن شركة أبل بطريقـة ملتوية قائلاً لمجموعة الصحفيين الذين كانوا منتشرين فى حجرة معيشته الخالية من الأثاث: "هؤلاء

الأشخاص هم من قاموا بالاتصال بى، وكانوا يفكرون فى ترك العمل بالشركة، فلشركة أبل طريقتها فى إهمال الناس".

قرر أن يتعاون مع جريدة نيوزويك لتغطية جانبه من القصة وعرضها على الرأى العام، وقد كشف فى اللقاء الصحفى الذى أجراه معهم عن الكثير من الأمور، حيث قال لهم: "إن أكثر شىء أبرع فى فعله هو إيجاد مجموعة من الأشخاص الموهوبين وأنجز الأمور بمساعدتهم"، وقال إنه سيظل دائمًا متعلقًا بشركة أبل، حيث قال عن هذا الأمر: "سوف أتذكر شركة أبل دائمًا كما يتذكر الرجل المرأة الأولى التى أحبها فى حياته". ولكنه على استعداد لأن يدخل فى حرب مع إدارتها عند الحاجة لذلك، حيث قال: "عندما يدعوك شخص ما باللص علانية، عليك أن ترد". إن تهديد إدارة شركة أبل بمقاضاته أمر شائن، ومحزن. الأمر الذى أظهر أن شركة أبل لم تعد شركة جريئة ومتمردة بعد الآن، وقال: "من الصعب التفكير فى أن شركة تساوى مليارى دولار ويعمل بها ٤٣٠٠ موظف لا تستطيع أن تنافس ستة أشخاص يرتدون الجينز".

وفى محاولة منه لخلق قصة مضادة لقصة جوبز، اتصل سكالى بـ وزنياك وأجبره على أن يتحدث للصحافة، حيث قال لجريدة تايم فى الأسبوع نفسه: "بإمكان ستيف أن يكون شخصًا مهينًا ومؤذيًا". وكشف عن أن جوبز طلب منه الانضمام إلى شركته الجديدة – بحيث تكون هذه طريقة ماكرة لتوجيه ضربة أخرى إلى إدارة أبل الحالية – لكنه لم يكن يريد المشاركة فى مثل هذه الألعاب ولم يرد على اتصال جوبز الهاتفى. وروى لجريدة سان فرانسيسكو كورنيكال كيف أن جوبز منع شركة فروج ديزاين من العمل على جهاز التحكم عن بعد الخاص به بحجة أنه قد ينافس منتجات شركة أبل. قال وزنياك: "إننى أتطلع إلى رؤية منتج رائع يخرجه إلى النور وأتمنى له التوفيق، لكن استقامته هى الأمر الذى لا أثق به".

الاعتماد على نفسك

قال آرثر روك فيما بعد: "إن أفضل شىء حدث لـ ستيف فى حياته كان عندما فصلناه من الشركة، وقلنا له اغرب عن وجهنا". كانت النظرية التى تشاركها الكثيرون هى أن هذه القسوة الأبوية قد جعلته أكثر حكمة ونضجًا، لكن لم يكن الأمر بهذه البساطة، ففى الشركة التى أسسها بعد أن طُرد من أبل، كان جوبز قادرًا على إطلاق العنان لجميع غرائزه، الجيد منها والسيئ. لقد كان حرًا، وكانت النتيجة مجموعة من المنتجات المذهلة التى كانت تلاقى الفشل الذريع فى السوق. كانت هذه تجربة تعليمية حقيقية. إن ما أعد

جوبـز للنجاح الباهر فى الفصل الثالث من حياته ليس طرده من الفصل الأول منها؛ من شركة أبل، بل الإخفاقات اللامعة التى مُنى بها فى الفصل الثانى من حياته.

كانـت الغريـزة الأولى التى أطلق لها العنان هى شغفـه بالتصميم، وكان الاسم الذى اختاره لشركته مستقبليًّا إلى حد ما: Next (نيكست) وتعنى القادم أو التالى. ولكى يجعل الشركـة أكثر تميزًا، قرر أنه يحتاج إلى شعار عالمى؛ لـذا قرر السعى وراء عميد شعارات المؤسسات، بول راند، مصمم الجرافيك من بروكلين الذى بوصوله إلى الحادية والسبعين مـن عمره كان قد صمم بعضًا أشهر شعارات المؤسسات فى تاريـخ العمل التجارى، ومن ضمنهـا *إسكوير*، وآى بى إم، وويستنجهاوس، وإيه بى سى، ويو بى إس. كان راند متعاقدًا مع شركة آى بى إم، وقال له مشرفوه إنه سيكون هناك تضارب إذا ما قام بتصميم شعار شركة حاسب أخرى، لذا رفع جوبز سماعة الهاتف ليتصل بالمدير التنفيذى لشركة آى بى إم، جـون آكرز، لكنه كان خارج البلاد، لكـن كان جوبز مصرًّا بشدة حتى إنه استطاع أن يصـل إلى رئيس مجلس إدارة الشركة، بول ريزو. وبعد يومين توصل ريزو إلى أنه لا طائل من مقاومة جوبز، وأعطى الإذن لـ راند بأن يقوم بالعمل.

استقـل راند الطائرة إلى بالـو ألتو وقضى وقته فى التمشية مـع جوبز والاستماع إلى رؤيتـه. قـال جوبز فى إحدى المـرات إن جهاز الحاسـب يجب أن يكون مكعبًـا. لقد أحب جوبـز ذلك الشـكل الهندسى؛ فقد كان مثاليًّـا وبسيطًا، لذا قرر رانـد أن الشعار سيكون مكعبًـا، وسيكون مائلاً بزاوية ٢٨ درجـة. عندما سأل جوبز عن الخيارات المتاحة للتفكير بهـا أجابه رانـد أنه لم يقم بتجهيز *خيارات* مختلفة للعملاء مـن قبل، حيث قال لـ جوبز: "سوف أحل لك مشكلتك وسوف تدفع لى أجرى، ولك الخيار فى أن تستخدم ما أنتجته أو تنحيـه جانبًا، لكننى لـن أجهز لك مجموعة من الخيارات، وفى كلتا الحالتين سوف تدفع لى أجرى".

أعجب جوبز بطريقة التفكير هذه، لذا قام بأمر يشبه المجازفة، فقد كان على الشركة أن تدفـع مبلغ ١٠٠ ألـف دولار مقابل تصميم *واحد*. قال جوبز: "لقد كانت علاقتنا تتسم بالوضـوح. لقـد كان نقيًّا نقاء الفنان، ولكنه كان بارعًا فى حـل مشكلات المؤسسات. كان مظهـره صارمًـا وأجاد لعـب دور البخيل لكنه كان طيـب القلب". وكان هـذا أحد أفضل الإطراءات التى قالها جوبز فى حياته: نقاء الفنان.

استغـرق الأمر مـن راند أسبوعين فقط، وطـار عائدًا ليسلم النتائـج إلى جوبز فى منزلـه فـى وودسايد. فى البدايـة تناولا الغداء معًا، ثـم سلمه راند كتيبًـا أنيقًا وزاهيًا عـبر عن طريقة تفكيره، وفى النهاية عرض راند الشعار الذى اختاره. ذُكر فى الكتيب: "يُظهـر تصميم الشعار تدرج الألـوان، والاتجاه ويعتبر دراسة فـى تباين الألوان. يميل الشعار بزاوية أنيقة، وهو يمتلئ برفع الكلفة والود والعفوية الذين تجدهم فى طابع رأس

السنـــة والسلطة التى تجدها فى الأختام". قُسمت كلمة NeXT إلى سطرين لتملأ أحد أوجــه المكعــب المربعة، مع كتابة حرف e كحرف صغير. شرح كُتيب راند أن هذا الحرف بــرز ليعبر ضمنيًّــا عــن education (التعليــم)، excellence (التميــز) ... $e=mc^2$ (معادلة نظرية النسبية: الطاقة = الكتلة × مربع سرعة الضوء)".

مــن الصعب فى معظم الأحيان أن تتوقع رد فعل جوبز على عرض تقديمى. فقد يقول عنــه إنــه سيــئ أو عبقرى، لا يمكــن لأحد أن يتوقــع أى اتجاه سيسلكه، ولكــن مع مصمم أسطورى مثل راند، فإن الاحتمال الأكبر أن جوبز سيقبل العرض. نظر جوبز إلى الصفحة الأخيرة، ثم نظر إلى راند وعانقه. كان بينهما خلاف طفيف: استخدم راند اللون الأصفر الداكــن فــى تلوين حرف "e" على الشعار لكن جوبز أراده أن يكون لون أصفر فاتحًا أكثر وتقليديًّــا أكثر. ضرب راند الطاولــة بقبضته قائلاً: "إننى أقوم بهذا العمل منذ ٥٠ عامًا، وأنا أدرى جيدًا ما أفعله". ومن ثم تراجع جوبز عن قراره.

لم تحصــل الشركــة على شعار جديد فحسب، بل على اسم جديــد أيضًا، فهى لم تعد Next بعــد الآن، بل أصبحت NeXT. قــد لا يستطيع الآخرون فهم الحاجة لهذا الشعار، وسيدفعــون فيه أقل كثــيرًا من ١٠٠ ألف دولار. لكن بالنسبــة إلى جوبز كان هذا يعنى أن شركــة نيكســت تبدأ حياتها بشعور وهوية عالميين، حتى لو لم تكن قد أنتجت منتجها الأول بعــد وكان ماركولا هو مــن علمه أن الشركة العظيمة يجب أن تكــون قادرة على أن تستمد قيمتها من الانطباع الأول الذى تُخلفه.

وافــق رانــد علــى تصميم بطاقة عمل لــ جوبز كشــىء إضافى، وكانــت بطاقة زاهية الألــوان، وأعجــب جوبز بها، لكن انتهــى بهما الأمر فى جدل مطــول وساخن حول موضع النقطــة بعد حــرف .P فى Steven P. Jobs (ستيفن بى. جوبز). وضع راند النقطة على يمــين حرف P، كما لو كانت لتظهــر إذا طُبعت بالمعدن. كان جوبز يفضل أن تكون النقطة إلى اليســار قليلا، تحت دوران حرف ".P" كما لو كانت مطبوعة رقميًّا. قالت سوزان كير مستعيــدة ذكــرى هذا الموقف: "كان نقاشًا حاميًا على أمــر صغير نسبيًّا"، وفاز جوبز فى هذا الخلاف.

ولتحويل شعــار شركة NeXT (نيكست) إلى مظهر المنتجات الحقيقية، احتاج جوبز إلى مصمــم صناعى يثق به، لذا تحدث مع القليل مــن المرشحين، لكن لم يبهره أى منهم مثلمــا أبهــره المصمم البافارى الذى أحضــره ليعمل فى شركة أبــل: هارتموت إسلينجر، والــذى أنشــأت شركته المسماة فــروج ديزاين متجرًا فى وادى السيليكــون، والذى وقع مع شركــة أبل، بفضــل جوبز، عقدًا مربحًا. يُعد سماح شركة آى بــى إم لـ بول راند بأن يعمل لحســاب شركة نيكست معجزة صغيرة رأت النــور بسبب اعتقاد جوبز بأنه يمكن تحريف

الواقع، لكنها كانت تعتبر أمرًا هينًا مقارنة باحتمالية تمكنه من إقناع شركة أبل بالسماح لـ إسلينجر بالعمل لصالح شركة نيكست.

لكن هذا لم يمنع جوبز من المحاولة، ففى بداية شهر نوفمبر عام ١٩٨٥، وبعد خمسة أسابيع من إقامة شركة أبل دعوى قضائية ضده، كتب جوبز خطابًا إلى أيزنستات طالبًا منه الإذن قائلاً: "لقد تحدثت مع هارتموت إسلينجر فى عطلة نهاية الأسبوع واقترح علىَّ أن أكتب إليك مذكرة أشرح فيها سبب رغبتى فى العمل معه هو وشركة فروج ديزاين لتصميم منتجات شركة نيكست الجديدة". وكان ما يدعو إلى الدهشة أن جوبز تحجج بأنه لم يكن يعلم ما تمتلكه شركة أبل فى مصانعها لكن إسلينجر كان يعلمها، حيث قال: "لا تمتلك شركة نيكست أدنى فكرة عن توجهات تصميمات شركة أبل المستقبلية، ولا أى من شركات التصميم التى قد نتعامل معها، لذا فمن المحتمل أن تقوم تلك الشركات مصادفة بتصميم منتجات مشابهة. إن من أولويات شركتى أبل ونيكست الاعتماد على حرفية هارتموت للتأكد من تلافى حدوث ذلك". تذكر أيزنستات أنه ذُهل من مدى جراءة جوبز، ورد بخشونة قائلاً فى خطابه: "لقد عبرت من قبل عن قلقى بالنيابة عن شركة أبل من تورطك فى استخدام المعلومات التجارية السرية لشركة أبل، ولم يخفف خطابك هذا القلق بأية طريقة، بل فى حقيقة الأمر لقد زاد من قلقى لأنك صرحت بأنك: "لا تمتلك أدنى فكرة عن تصميمات شركة أبل الحالية أو المستقبلية"، وهو تصريح غير صحيح". إن ما جعل الطلب أكثر إثارة لدهشة أيزنستات هو أنه صادر من جوبز الذى، قبل عام واحد فقط، أجبر شركة فروج ديزاين على ترك العمل على جهاز التحكم عن بعد الخاص بـ وزنياك.

أدرك جوبز أنه لكى يعمل مع إسلينجر (من بين أسباب أخرى)، سيكون من الضرورى أن يحل الخلاف القانونى الذى بينه وبين أبل. ولحسن الحظ كان سكالى مستعدًّا لهذا، وفى يناير عام ١٩٨٦ توصلا إلى اتفاق ودى لا تتخلله أية خسائر مادية. وافقت شركة نيكست على مجموعة من القيود مقابل تنازل شركة أبل عن دعواها القضائية: أن يتم تسويق منتجها على أنه محطة عمل عالية الإمكانيات، وأن يتم بيعه بشكل مباشر إلى الكليات والجامعات، وألا يتم تسليمه قبل شهر مارس عام ١٩٨٧. أصرت شركة أبل أيضًا على "ألا يستخدم جهاز شركة نيكست أى نظام تشغيل متوافق مع جهاز Macintosh (ماكنتوش)"، على الرغم من ذلك يمكن القول إن شركة أبل كانت ستستفيد جيدًا لو أنها قد أصرت على العكس.

استمر جوبز بعد انتهاء أمر التسوية فى السعى خلف إسلينجر حتى فسخ عقده مع شركة أبل مما سمح لشركة فروج ديزاين بأن تعمل مع شركة نيكست فى نهاية عام ١٩٨٦. أصر إسلينجر على حرية التصرف مثل بول راند، حيث قال: "أحيانًا عليك استعمال

العصا عند التعامل مع ستيف". كان إسلينجر فنانًا، مثل راند؛ لذا كان جوبز على استعداد لأن يعطيه الصلاحيات التى يحرم الآخرين منها.

أمر جوبز بأن يكون الحاسوب على شكل مكعب مثالى، ويكون طول كل جانب قدمًا واحدة وجميع زواياه ٩٠ درجة بالضبط، فقد كان يحب شكل المكعبات الهندسية، حيث إنها كانت تتسم بالجاذبية وكانت تبدو مثل ألعاب الأطفال. ولكن كان شكل المكعب مثالاً يحمل بصمة جوبز على انتصار الرؤية التصميمية على الاعتبارات الهندسية. كان يجب تعديل اللوحات الإلكترونية، التى كانت متوافقة إلى حد كبير مع شكل علبة البيتزا التقليدى، ووجب تصغيرها حتى يمكن وضعها فى الحاوية المكعبة.

العقبة الكبرى كانت فى أن مثالية شكل المكعب جعلت تصنيعه صعبًا، فمعظم الأجزاء التى كانت تُسبك فى قوالب كانت زواياها تزيد قليلاً على ٩٠ درجة حتى يمكن إخراجها بسهولة من القالب (كما هو الوضع عند إخراج كعكة من مقلاة تزيد زوايا حوافها على ٩٠ درجة). لكن أمر إسلينجر، ووافق جوبز بحماس، بأنه يجب ألا تكون هناك "زوايا سحب" لأنها ستدمر مثالية المكعب، لذا كان يجب تصنيع الجوانب منفصلة باستخدام قوالب تتكلف ٦٥٠ ألف دولار فى ورشة متخصصة بمدينة شيكاغو. كان شغف جوبز بالكمال خارج على السيطرة، فعندما لاحظ خطًا صغيرًا يظهر على الهيكل سببته القوالب، استقل الطائرة متجهًا إلى شيكاغو وأقنع مشكل المعادن بأن يبدأ من جديد وبشكل مثالى. قال أحد المهندسين: "لا يتوقع الكثير من مشكلى المعادن حضور أحد المشاهير إليهم". جعل جوبز الشركة تشترى ماكينة سنفرة تساوى ١٥٠ ألف دولار لتزيل جميع العلامات التى سببتها أسطح القوالب وأصر على أن تكون حاوية الماغنيسيوم سوداء لا تلمع مما جعلها أكثر قابلية لإظهار العيوب.

كان جوبز مهووسًا على الدوام بأن تكون أجزاء المنتج غير المرئية على قدر جمال واجهته نفسه كما علمه والده أثناء بنائهما للسور معًا. قام بهذا الأمر أيضًا بشكل مفرط عندما وجد أنه سيد القرار بشركة نيكست، حيث راعى أن تكون المسامير التى بداخل الجهاز مطلية بطلاء باهظ الثمن، بل أصر على دهان سطح الحاوية المكعبة الداخلى باللون الأسود غير اللامع، على الرغم من أنه لن يظهر إلا إلى عمال الصيانة.

وصف جون نوسيرا، الذى كان يكتب وقتها فى صحيفة إسكوير، حساسية جوبز خلال اجتماع مع موظفى شركة نيكست قائلاً:

> ليس من الصحيح أن نقول إن جوبز قد حضر اجتماع الموظفين هذا؛ لأنه لا يحضر أى شىء حتى نهايته؛ حيث تعد الحركة الدائمة إحدى طرق سيطرته على مسار العمل. ففى لحظة ما تجده جاثيًا على ركبته أمام مقعده، بعد ذلك بدقيقة تجده جالسًا عليه، ثم تجده بعد ذلك واقفًا بعيدًا عن مقعده تمامًا يكتب شيئًا ما بسرعة على السبورة التى خلفه. إنه يمتلك الكثير

مـن الأساليـب التى تميزه، فهـو يقضم أظافره، ويحـدق بإمعان دون أن يطـرف له جفن إلى مـن يحادثه مهما كان قدره. ويداه، المصفرتان قليلاً بشـكل لا يمكن تفسيره، تتحركان بشكل مستمر.

الأمـر الرئيسى الذى صـدم نوسيرا هو "افتقـاد جوبز شبه المتعمـد للكياسة"، فقد كان الأمـر يتعدى مجـرد عدم قدرته على إخفـاء آرائه عندما يقول الآخـرون شيئًا يعتقد أنه غبـى؛ كان الأمـر استعدادًا واعيًا، بـل حماسة مفرطة، لإحباط النـاس وإذلالهم وإظهار أنـه أذكـى منهم، فعلى سبيل المثـال، عندما قدم له دانل لوين أحـد مخططات المؤسسة، قلب نظـره فيها وقال: "هذه المخططات عبارة عن هراء". ما زالت حالته المزاجية تتقلب بجمـوح، مثلما كان فى شركة أبل، ففـى إحدى المرات حضر أحد المولين أحد اجتماعاته فأطـرى عليه جوبز من أجل: "العمل العظيـم الرائع الذى قام به"، مع أنه كان قد قال له فى اليوم السابق: "هذه الصفقة هراء".

كان من بين موظفى شركة نيكست العشرة الأوائل مهندس ديكور قام بتصميم مقرها الأول فـى بالـو ألتو. بالرغم مـن أن جوبز كان قـد استأجر مبنـى مصممًـا بأناقة وطبقًا للعمـارة الحديثـة، إلا أنه هدمه وأعـاد بناءه بالكامل، حيث استبـدل بالحوائط الزجاج، وأزيلـت السجاجيد وحل محلهـا أرضيات خشبية فاتحة اللون. وتم تكـرار العملية عندما انتقلـت شركـة نيكسـت إلى مقر أكبر فى مدينة ريـدوود عام ١٩٨٩. علـى الرغم من أن المبنـى كان جديدًا تمامًا، أصر جوبـز على إزالة المصاعد حتى يصبح مدخل الرواق أكثر إثارة. وكلف المهندس المعمارى "آى إم بى" بتصميم سلم ضخم يبدو كما لو كان طائرًا فى الهـواء لوضعه فى منتصف الرواق، قال المقـاول إن هذا السلم لا يمكن بناؤه، فقال جوبز إنـه مـن الممكن بنـاؤه، وقد كان. وبعد هذا بأعـوام استخدم جوبز هـذه السلالم كعلامة مميزة لمتاجر شركة أبل.

الحاسوب

خلال أشهر شركة نيكست الأولى، طاف جوبز ودانل لوين، وعادة ما كان يصحبهما عدد من زملائهما، علـى الجامعات لجمع الآراء. وتقابلا فى جامعة هارفارد مع ميتش كابور، رئيس شركة لوتس سوفت وير، وتناولا معه الغداء فى مطعم هارفست، وأثناء وضع كابور للزبـد على الخبز، سأله جوبز: "هل سمعت من قبل عن الكوليسترول؟"، فرد عليه كابور قائـلاً: "سوف أعقد معك صفقـة. لا تتطرق إلى موضوع عاداتى الغذائية ولن أتطرق إلى موضـوع شخصيتـك"، وقد قال كابور ذلك علـى سبيل المزاح، ولكن كمـا قال كابور فيما

بعد: "لم تكن العلاقات الإنسانية هى ما يبرع فيه جوبز". وافقت لوتس على تطوير نظام تشغيل لشركة نيكست.

رغب جوبز فى أن يدرج عددًا من المحتويات المفيدة فى الجهاز، لذا قام مايكل هاولى، أحد المهندسين، بعمل قاموس رقمى. وترامى إلى مسامعه أيضًا أن أحد أصدقائه فى مطابع جامعة أكسفورد يعمل على الإعداد لطباعة إصدار جديد من أعمال شكسبير، وكان هذا يعنى أنه قد توجد نسخة رقمية يمكن أن يحصل عليها، ومن ثم يدرجها فى ذاكرة حاسوب شركة نيكست، قال هاولى: "لذا اتصلت بـ ستيف وأخبرته عن هذا الأمر، فقال لى إن هذا الأمر سيكون رائعًا، ثم استقللنا الطائرة معًا إلى أكسفورد". وفى يوم ربيعى جميل عام ١٩٨٦، قابلا صديق هاولى فى المبنى الرئيسى لدار النشر الواقعة فى منتصف جامعة أكسفورد، حيث قدم جوبز عرضًا بـ ٢٠٠٠ دولار لشراء الإصدار الجديد بالإضافة إلى ٧٤ سنتًا من قيمة كل جهاز مباع مقابل الحصول على حقوق نشر إصدار جامعة أكسفورد لأعمال شكسبير، وقال جوبز: "إنها لصفقة جيدة لكم، فسوف تكونون من الرواد؛ لأن هذا الأمر لم يتم عمله من قبل". وافقت الجامعة على المبدأ ثم ذهبوا للعب البولينج فى مقهى قريب اعتاد أن يجلس عليه اللورد بايرون فيما مضى. وبحلول الوقت الذى سيرى فيه جهاز شركة نيكست النور سيكون محتويًا على قاموس وقاموس كلمات معانى و*قاموس أكسفورد للاقتباسات*، مما سيجعله رائدًا فى مجال الكتب الإلكترونية التى يمكن البحث فيها.

بدلاً من أن يستخدم الرقاقات الجاهزة فى جهاز نيكست، جعل جوبز مهندسيه يقومون بتصميم رقاقات أخرى يمكن دمج مجموعة من الوظائف على الرقاقة الواحدة. كان هذا الطلب صعب التحقيق، ولكن جوبز جعله مستحيلاً إلى حد ما بسبب مراجعته المستمرة للوظائف التى يريد من الرقاقات القيام بها. وبعد عام كامل اتضح أن هذا الأمر مضيعة كبيرة للوقت.

أصر جوبز أيضًا على بناء مصنعه المستقبلى المشغل آليًا بالكامل – تمامًا مثل المصنع الذى كان يديره لتصنيع جهاز Macintosh (ماكنتوش)، ولكنه لم يتعلم شيئًا من تلك التجربة، ففى هذه المرة أيضًا وقع فى الخطأ نفسه، ولكن بصورة أشد. فقد دُهنت الآلات والمعدات الآلية وأُعيد دهانها طبقًا لهوسه بتنسيق الألوان، ودُهنت الحوائط باللون الأبيض كحوائط المتاحف كما كانت فى مصنع Macintosh (ماكنتوش)، واشترى مقاعد جلدية سوداء بقيمة ٢٠٠٠٠ دولار وسلمًا مصنوعًا خصيصًا كالذى وضعه فى مقر الشركة الرئيسى. أصر جوبز على أن يكون اتجاه سير اللوحات الإلكترونية على آلات خط التجميع الذى يبلغ طوله ١٦٥ قدمًا من اليسار إلى اليمين حتى يبدو شكلها أفضل للزوار الذين سيشاهدونها من منصة العرض، ويتم وضع اللوحات الخالية فى أحد طرفى خط

التجميـع وبعـد ٢٠ دقيقة تخرج من الطـرف الآخر لوحات كاملـة دون أن يلمسها إنسان. وتعتمـد العملية على المبدأ اليابانى الذى يُسمى كانبـان، والذى يعمل على أساس أن الآلة لا تقـوم بمهمتهـا إلا إذا كانـت الآلة التى تليهـا على خط الإنتاج مستعـدة لاستلام قطعة أخرى.

لم يظهـر تقلب جوبز المزاجى أثناء تعامله مع الموظفين، حيث يتذكر تريبل هذا الأمر قائلاً: "كان جوبز يُظهر تواضعًا جذابًا بطريقة أثبتت فاعليته فى معظم الأحوال". ولكن فى بعض الأحيان لم يكن كذلك، فأحد المهندسين، دايفيد بولسن، كان يعمل لمدة ٩٠ ساعة فـى الأسبوع طـوال الأشهر العشـر الأولى لشركة نيكست، واستقـال عندما "دخل ستيف فـى عصـر أحد أيام الجمعة وأخبرنـا بأنه غير منبهر بما يفعلـه". وعندما سُئل فى أحد الحـوارات الصحفية لجريدة بيزنس ويك عن سبب معاملته للموظفين بمثل هذه القسوة، أجاب أن هذا فى مصلحة الشركة، حيث قال :"من بين مسئولياتى أن أكون معيار الجودة، وبعض الناس غير معتادين على البيئة التى يكون فيها التميز هو المعيار"، ولكنه حافظ على روحـه وجاذبيته. كان هناك الكثير من الرحـلات الميدانية، وزيارات من أساتذة الأكيدو، والاعتـكاف خارج موقع العمل. وكانت لا تزال فى داخلـه رواسب القرصنة. عندما قامت شركـة أبل بفسـخ عقدها مع شيات/داى، الشركة التى صممـت إعلان "١٩٨٤" وسحبت إعلان: "مرحبًا آى بى إم – بصدق". اشترى جوبز صفحة كاملة فى جريدة وول ستريت جورنال ونشر فيها إعلانا قال فيه: "هنيئًا لكم شركة شيات/داى بصدق ... لأننى أضمن لكم: أن هناك حياة بعيدًا عن أبل".

ربمـا كان وجـه التشابه بين أيام عمـل جوبز فى شركة نيكست وأيـام عمله فى شركة أبـل هو أن جوبز أحضر معه نطاق تحريف الواقع الخاص به، وقد ظهر هذا خلال معتزل الشركة الأول بمنتجع بيبل بيتش فى أواخر عام ١٩٨٥، والذى أعلن فيه جوبز أن حاسوب شركة نيكست الأول سيتم شحنه بعد ١٨ شهرًا. كان من الواضح أن هذا التاريخ مستحيل، ولكنـه رفض اقتراح أحد المهندسين بأنـه من الأفضل أن يكونوا واقعيين ويخططوا لشحن الجهـاز عـام ١٩٨٨، وقـال: "إذا قمنـا بذلك، فـإن العالم لـن يقف ساكنًا فـى موضعه، وسيسبقنا التطور التكنولوجى، وسيكون علينا أن نلقى العمل الذى قمنا به بأكمله فى سلة المهملات".

كانـت جوانا هوفمـان، أحد أعضاء فريـق Macintosh (ماكنتوش) القدامى واحدة مـن الذين يستطيعون تحدى جوبز، وقد قامت بهـذا، حيث قالت أثناء ما كان جوبز يقف أمـام السبورة البيضاء: "إن لتحريف الواقـع قيمته التحفيزية، وأظن أنه أمر جيد، ولكن عندمـا يتعلق الأمر بتحديد تاريخ بطريقـة تؤثر على تصميم المنتج، فإننا بذلك قد وقعنا فى مشكلة كبيرة" .لم يوافقها جوبز وقال: "أعتقد أنه علينا أن نثبت أقدامنا بطريقة ما،

إذا فاتنا التقدم التكنولوجى، فسوف تبدأ مصداقيتنا فى التآكل". وما لم يقله جوبز، مع أن الجميع يشكون فى أنه يقصده، هو أنهم إذا فاتتهم مواعيد التسليم فقد ينتهى المال الذى يمتلكونه، حيث قدم جوبز ٧ ملايين دولار من ماله الخاص، ولكن بمعدل استهلاكهم الحالى سوف ينتهى هذا المبلغ خلال ١٨ شهرًا إذا لم يستطيعوا الحصول على أية إيرادات من المنتجات المباعة.

بعد ثلاثة أشهر، عندما عادوا إلى منتجع بيبل بيتش من أجل معتزلهم التالى. بدأ جوبز قائمة أولوياته بمقولة: "لقد انتهى شهر العسل". وخلال معتزلهم الثالث فى سونوما فى سبتمبر ١٩٨٦، اختفى الجدول الزمنى، وبدا من الواضح أن الشركة ستقع فى ضائقة مالية.

بيرو يهب للنجدة

فى أواخر عام ١٩٨٦ بعث جوبز عرضًا إلى شركات رأس المال المغامر عارضًا عليها نسبة ١٠٪ من أسهم شركة نيكست مقابل ٣ ملايين دولار مما يعنى أنه قدر قيمة الشركة بـ ٣٠ مليون دولار، وهو رقم من اختراع جوبز ومخالف للواقع. كان رأس المال الذى ضخ بالشركة حتى ذلك الوقت أقل من ٧ ملايين دولار، وكانت الشركة لا تقدم شيئًا سوى الشعار الأنيق والمكاتب التى تتوافق مع الذوق الحديث. لم يكن لدى الشركة أى إيراد أو منتجات ولا شىء يبدو أنها ستحققه فى المستقبل. ولا عجب من أن جميع المستثمرين تجاهلوا عرض الاستثمار المعروض عليهم.

لكن كان هناك مغامر واحد مبهور بـ جوبز وهو روس بيرو، الرجل ضئيل الحجم من ولاية تكساس الذى أسس شركة إلكترونيك داتا سيستمز ثم باعها بعد ذلك إلى شركة جنرال موتورز مقابل ٢,٤ مليار دولار، وحدث أنه كان يشاهد فيلمًا وثائقيًا على قناة بى بى إس بعنوان *The Entrepreneurs* (رواد الأعمال)، والذى قدم فقرة عن جوبز وشركة نيكست فى نوفمبر عام ١٩٨٦، وعلى الفور أحس بأوجه الشبه بينه وبين جوبز وجماعته، لدرجة أنه قال أثناء مشاهدته لهم على التلفاز: "لقد كنت أكمل الجمل التى يقولونها". كانت هذه هى الجملة نفسها التى كان سكالى يستخدمها فى أغلب الأحيان، لذا قام بيرو بالاتصال بـ جوبز هاتفيًا فى اليوم التالى وقدم لـ جوبز عرضه قائلاً: "إذا احتجت إلى مستثمر، فاتصل بى".

كان جوبز يحتاج إلى مستثمر بالفعل وبشدة، ولكنه كان حريصًا على ألا يُظهر ذلك، لذا فقد انتظر لمدة أسبوع قبل أن يرد على اتصال بيرو. أرسل بيرو عددًا من محلليه لقياس حجم شركة نيكست، ولكن اهتم جوبز بأن يتعامل بشكل مباشر مع بيرو. قال

بيرو لاحقًا إن أحد الأمور التى ندم عليها فى حياته هو أنه لم يشترِ شركة مايكروسوفت أو حصة كبيرة منها عندما حضر الشاب بيل جيتس لزيارته فى دالاس عام ١٩٧٩. فى الوقت نفسه الذى اتصل فيه بيرو بـ جوبز، كانت مايكروسوفت قد عرضت أسهمها للاكتتاب العام بقيمة مليار دولار، وفقد بيرو فرصة الحصول على ثروة طائلة والقيام بمغامرة مسلية، وكان مصرًا على ألا يقع فى هذا الخطأ مرة أخرى.

عرض جوبز على بيرو عرضًا تبلغ قيمته ثلاثة أضعاف قيمة العرض الذى قدمه إلى المستثمرين المغامرين منذ بضعة أشهر، فقد كان على بيرو أن يدفع ٢٠ مليون دولار ليحصل على ١٦٪ من إجمالى أسهم الشركة، بعد أن أضاف جوبز ٥ ملايين دولار أخرى، وكان هذا يعنى أن قيمة الشركة ستبلغ ١٢٦ مليون دولار، ولكن كان المال هو آخر شىء يفكر فيه بيرو. وبعد اجتماعه مع جوبز، أعلن بيرو أنه موافق، حيث قال لـ جوبز: "أنا أختار الفرسان، والفرسان يختارون الخيول ويقودونها. إنكم أيها الشباب هم من أراهن عليهم، وهذا أمر عليكم وضعه فى اعتباركم".

أضاف بيرو لشركة نيكست شيئًا ذا قيمة مماثلة تقريبًا للعشرين مليون دولار التى أضافها للشركة: كان بيرو جديرًا بأن يتم الاستشهاد به، وكان قائدًا مفعمًا بالحيوية للشركة مما أعطى للشركة بعض المصداقية بين البالغين، حيث قال فى حوار لصحيفة نيويورك تايمز: "فيما يتعلق بالشركات الناشئة، تعتبر هذه الشركة هى أقل الشركات التى تنطوى على مخاطرة من بين الشركات التى رأيتها طوال ٢٥ عامًا فى مجال صناعة أجهزة الحاسب. إن لدينا أناسًا متمرسين فى صناعة مكونات الحاسب - إنه يخلب لبهم. إن ستيف وفريق شركة نيكست بأكمله هم أكثر مجموعة تنشد الكمال رأيتها فى حياتى".

اندمجت هذه القصص وغيرها من القصص فى قصة جوبز الأسطورية التى كان يقصها بيرو حيثما ذهب، ففى اجتماع بنادى الصحافة القومى فى واشنطن، حول بيرو قصة حياة جوبز إلى إحدى الحكايات الأسطورية التى يمكن أن تحكى عن رجل شاب.

> كان فقيرًا لدرجة أنه لم يستطع تحمل مصاريف الجامعة، وكان يعمل فى مرآب منزله ليلاً، وكان يلعب بالرقاقات الإلكترونية التى كان يهواها. دخل عليه والده - الذى يشبه إحدى شخصيات لوحات نورمان روكويل - فى أحد الأيام وقال له: "ستيف، إما أن تصنع شيئًا يمكنك بيعه أو أن تحصل على وظيفة"، وبعد ٦٠ يومًا، وفى الصندوق الخشبى الذى صنعه له والده، قام باختراع حاسوب أبل الأول، واستطاع خريج المرحلة الثانوية هذا أن يغير العالم.

كانت العبارة الوحيدة الحقيقية فى القصة هى تلك التى قال فيها إن بول جوبز كان يشبه إحدى شخصيات لوحات روكويل، وربما العبارة الأخيرة التى قال فيها إن جوبز غير

العالم. من المؤكد أن بيرو اعتقد أنه، مثلما فعل سكالى، يرى نفسه فى جوبز، حيث قال بيرو لـ ديفيد رمنيك الصحفى بجريدة واشنطن بوست: "إن ستيف يشبهنى. ونحن نفكر بالطريقة نفسها، إننا توأما روح".

جيتس ونيكست

لم يكن بيل جيتس توأم روح ستيف جوبز، ولكن أقنعه جوبز بأن ينتج تطبيقات لحاسب Macintosh (ماكنتوش)، الأمر الذى ثبت مدى ربحيته لشركة مايكروسوفت. ولكن كان جيتس أحد المقاومين لنطاق جوبز لتحريف الواقع، ونتيجة لهذا قرر ألا يقوم بتطوير برامج معدة خصيصًا لأجهزة شركة نيكست. كان جيتس يذهب إلى كاليفورنيا لحضور عروض توضيحية دورية، ولكنه كان يعود فى كل مرة دون أن يشعر بالانبهار، قال فى أحد اللقاءات الصحفية لمجلة فورتشن: "كان جهاز ماكنتوش فريدًا بحق، ولكننى شخصيًّا لا يمكننى استيعاب ما الأمر الفريد بجهاز ستيف الجديد".

كان جزءًا من المشكلة أن كبار المتنافسين لم يكونوا مراعين لبعضهم، فعندما زار جيتس مقر شركة نيكست فى بالو ألتو للمرة الأولى فى صيف عام ١٩٨٧، تركه جوبز ينتظر لنصف ساعة فى غرفة الانتظار، بالرغم من أن جيتس كان يستطيع رؤيته عبر الحوائط الزجاجية وهو يتجول مجريًا محادثات ودية لا علاقة لها بالعمل. تذكر جيتس هذا الموقف، وهز رأسه وبدا على شفتيه شبح ابتسامة وقال: "ذهبت إلى شركة نيكست، وقُدم لى مشروب الأودوالا، وهو أغلى عصير جزر، ولم أر من قبل مكاتب تكنولوجية مترفة لهذا الحد، ولكن حضر ستيف إلى الاجتماع متأخرًا نصف ساعة".

كان العرض التسويقى الذى قدمه جوبز، طبقًا لـ جيتس، يعد بسيطًا للغاية، حيث قال جوبز: "لقد صنعنا جهاز ماك معًا. وكيف سار الأمر؟ على خير ما يرام. الآن نحن فى سبيلنا إلى القيام بالأمر معًا، وسوف يكون أمرًا عظيمًا".

ولكن كان جيتس قاسيًا على جوبز مثلما يستطيع جوبز أن يكون قاسيًا على الآخرين، حيث قال: "إن هذا الجهاز كتلة من الخردة. إن زمن التأخير الخاص بالقرص الضوئى ضئيل للغاية، مما يجعل الحاوية باهظة الثمن. إنه حاسب سخيف". ثم قرر بعد ذلك وأعاد التأكيد فى كل زيارة تالية أنه من غير المعقول أن تقوم شركة مايكروسوفت بتحويل مواردها من مشروعات أخرى لتطوير تطبيقات شركة نيكست. الأمر الأسوأ، أنه كان يقول ذلك على الملأ وبشكل متكرر، وهو الأمر الذى جعل الآخرين أقل تقبلاً لقضاء الوقت فى تطوير البرامج لشركة نيكست، وقد قال جيتس فى حوار لمجلة إنفوورلد: "أطور برامج لصالحها؟ سوف أبصق عليها".

عندمـا تقابلا فى رواق أحـد المؤتمرات، بدأ جوبز فى توبيخ جيتس على رفضه تطوير برامـج شركة نيكست، فرد جيتـس: "عندما يصبح لديك عملاء، سوف أفكر فى الأمر". شعـر جوبز بالغضب، وكما قالـت أديل جولدبرج، أحد مهندسى شركـة أبحاث زيروكس بارك: " كان الأمر عبارة عن شجار بصوت عالٍ أمام الجميع"، وأصر جوبز على أن شركة نيكسـت هـى موجة تقدم مجال الحاسـب الشخصى القادمة، بينمـا كان جيتس، كعادته دائمًا، يصبح أقل قدرة على التعبير كلما ازداد غضب جوبز، حتى هز رأسه فى آخر الأمر وانصرف.

يختفـى تحت المنافسة الشخصيـة بين جوبز وجيتس – ومظاهـر الحقد العرضى – الاختلاف الفلسفى الأساسى بينهما، حيث إن جوبز كان يؤمن بالتكامل من بداية التصنيع إلى نهايتـه بين مكونـات الجهاز وأنظمة تشغيلـه، الأمر الذى قـاده إلى تصنيع أجهزة لا تتوافـق مع أجهزة الشركات الأخـرى. أما جيتس فكان يؤمن، وحقق من وراء هذا الإيمان أرباحًـا طائلة، بعالم تقوم فيه شركات مختلفـة بتصنيع أجهزة تتوافق مع بعضها، وتعمل مكوناتها على نظام تشغيل قياسى (نظام تشغيل ويندوز من مايكروسوفت)، وأن يستخدم الجميع التطبيقات البرمجية نفسها (مثل برامج وورد وإكسيل من شركة مايكروسوفت). قـال جيتس فـى إحدى المقابلات الصحفية لصحيفة واشنطـن بوست: "يتسـم منتـج جـوبـز بسمـة مثيـرة للاهتمـام وهى عـدم التـوافق، فهـو لا يُشغـل أيًّا مـن البـرامج المتـوافـرة فى الأسـواق. إنـه جهـاز جيـد جـدًّا، ولا أعتقـد أننـى كـنت سأقـوم بعمل أفضـل منـه إذا مـا أردت أن أصـمم جهازًا لا يتوافق مع أى شىء".

فـى أحـد المنتديات بمدينة كامبريـدج بولاية ماساتشوستس عـام ١٩٨٩، ظهر جوبز وجيتس على التـوالى، عارضين وجهتى نظريهمـا المتناقضتين عن العـالم. تحدث جوبز عـن كيف أن موجات التطـور الجديدة تأتى مصاحبة لمجال صناعـة الحاسبات كل بضع سنـوات، وأن جهـاز Macintosh (ماكنتوش) قد بـدأ مرحلة ثورية جديـدة فيما يتعلق بواجهـات المستخـدم الرسوميـة، والآن تقوم شركـة نيكست بالمثل ولكـن ببرمجة كائنية التوجيه متعلقة بجهاز جديد قوى يعتمد فى عمله على القرص الضوئى، وقال إن جميع كبار مطـورى البرمجيـات أدركوا أنه يجب عليهم أن يلحقوا بركـب هذه الموجة الجديدة "عدا مايكروسوفت". وعندما اعتلى جيتس المنصة كرر إيمانه بأن تحكم جوبز فى البرمجيات ومكونـات الحاسب من البداية إلى النهايـة أمر مقدر له الفشل، كما فشلت شركة أبل فى منافسـة نظام تشغيل Microsoft Windows (مايكروسوفـت ويندوز) القياسى، حيث قال: "إن سوق مكونات الحاسب منفصلة عن سوق البرمجيات". عندما طُرح عليه سؤال عن التصميم العظيم الذى قد ينتج عن طريقة جوبز، نظر جيتس إلى نموذج جهاز شركة نيكسـت الأولى الـذى كان لا يزال موضوعًا على المنصة وقـال: "إذا أردته باللون الأسود، فسوف أحضر لك علبة دهان".

آى بى إم

قـام جوبز بمناورة عبقرية ضـد جيتس، مناورة تسببت فى تغيير توازن القوى فى صناعة الحاسبـات للأبـد وقد تطلبـت تلك المناورة من جوبـز أن يقوم بأمريـن يخالفان طبيعته تمامًـا: ترخيص برمجياته إلى صانع مكونات حاسب آخر والتعـاون مع شركة آى بى إم. كان جوبـز يمتلـك حسًّا بالواقعيـة، وإن كان صغيرًا، لذا فقد كان قـادرًا على التغلب على نفوره، لكنه لم يوافق على الأمر بجميع جوارحه، الأمر الذى جعل عمر التحالف قصيرًا.

بـدأ الأمر فى حفـل، لا يمكن نسيانه، عيد الميلاد السبعـين لناشرة صحيفة واشنطن بوسـت كاثرين جراهام فى يونيو عام ١٩٨٧ فـى واشنطن. حضر الحفل ٦٠٠ مدعو، من ضمنهم الرئيس رونالد ريجان. استقل جوبز الطائرة من كاليفورنيا واستقل رئيس شركة آى بى إم، جون أكرز، الطائرة من نيويورك. وكانت المرة الأولى التى يتقابلان فيها. استغل جوبز الفرصة لنقد شركة مايكروسوفت محاولاً إثناء شركة آى بى إم عن استخدام نظام تشغيـل Windows (ويندوز)، تذكر جوبز هذا الموقف قائلاً: "لم أستطع مقاومة إخباره بـأن شركة آى بـى إم كانت تغامر مغامرة كـبرى عندما ترهـن إستراتيجيتها البرمجية بالكامل بشركة مايكروسوفت لأننى لم أكن أعتقد أن برمجياتها جيدة".

الأمـر الذى أسعد جوبز، هو أن أكـرز رد عليه قائلاً: "كيف تحب أن تساعدنا؟". بعد بضعة أسابيع ظهر جوبز فى مقر شركة آى بى إم فى أرمونك بنيويورك، وبصحبته مهندس برمجياتـه بـد تريبل، وقاموا بتشغيل عرض تقديمى عن شركة نيكسـت تسبب فى إبهار مهندسـى آى بـى إم. خاصة نظام تشغيل أجهزة الحاسـب كائنى التوجه NeXTSTEP (نيكسـت ستيب). قال أندرو هيلر، مدير عام وحدة تصنيع محطات العمل لشركة آى بى إم، والـذى كان مبهورًا للغاية بـ جوبز لدرجـة أنه سمى ابنه حديث الولادة ستيف: "راعى نظـام تشغيل نيكسـت ستيب تجنب الكثير من الأعمال البرمجيـة التافهة التى من شأنها إبطاء عملية تطور البرمجيات".

استمـرت المفاوضـات حتى عام ١٩٨٨ بسبب إصرار جوبز علـى التفاصيل، حيث كان يـترك الاجتماعات بسبـب الاختلاف على الألوان أو التصميـم، ولا يستطيع تهدئته سوى تريبـل أو لويـن. كان لا يبدو عليه أنه يعـرف من يخيفه أكثر: شركة آى بـى إم، أم شركة مايكروسوفـت. فى شهر أبريل قرر بيرو أن يلعـب دور الوسيط فى جلسة وساطة فى مقر عملـه بمدينة دالاسـ، وتم إبرام الصفقـة: سوف تحصل شركة آى بـى إم على ترخيص استخدام الإصدار الحالى من نظام تشغيل NeXTSTEP (نيكست ستيب)، وإذا أعجب المهندسين فسوف يستخدمونه فى بعض محطات عملهم وأرسلت شركة آى بى إم إلى بالو ألتو عقدًا مكونًا من ١٢٥ صفحة، فرماه جوبز دون أن يقرأه، وقال أثناء مغادرته للحجرة:

"إنهم لا يفهمون". طلب جوبز عقدًا آخر أكثر بساطة مكونًا من بضع صفحات فقط وحصل عليه بعد أسبوع.

أراد جوبز أن يظل أمر الاتفاق خفيًا على بيل جيتس حتى موعد الكشف الكبير عن جهاز نيكست، والذى كان محددًا فى أكتوبر. لكن أصرت شركة آى بى إم على أن تكون صريحة. استشاط جيتس غضبًا، فقد أدرك أن هذا قد يتسبب فى تخلى شركة آى بى إم عن اعتمادها على أنظمة تشغيل شركة مايكروسوفت، فثار على مسئولى شركة آى بى إم التنفيذيين قائلاً: "إن نظام تشغيل نيكست ستيب غير متوافق مع أى شىء".

فى البداية، بدا أن جوبز قد حقق أسوأ كوابيس جيتس، فقد طلب صُناع حواسب آخرون كانوا يستخدمون أنظمة تشغيل شركة مايكروسوفت، أبرزهم شركتا كومباك وديل، من جوبز حق استنساخ حاسبات شركة نيكست والحصول على ترخيص استخدام نظام تشغيل NeXTSTEP (نيكست ستيب). وتم عرض مبالغ أكبر فى حالة ما إذا تخلت شركة نيكست عن العمل فى مجال مكونات الحاسبات تمامًا.

كان هذا كثيرًا على جوبز، على الأقل فى ذلك الوقت، فقام بقطع النقاش فى موضوع استنساخ حاسباته، وبدأت حماسته تفتر فيما يتعلق بمعاملته مع شركة آى بى إم، وأصبح الفتور متبادلاً، وعندما رحل الشخص الذى أتم الصفقة فى شركة آى بى إم، ذهب جوبز إلى أرمونك لمقابلة من خلفه، وكان جيم كانافينو، فقاما بإخلاء الحجرة وتحدثا على انفراد، وطلب جوبز المزيد من المال ليحافظ على استمرار العلاقات ولترخيص إصدارات جديدة من نظام تشغيل NeXTSTEP (نيكست ستيب) لشركة آى بى إم. لم يعده كانافينو بأى شىء، ثم توقف عن الرد على مكالماته الهاتفية، وانتهى التعاون بين الشركتين، وحصلت شركة نيكست على بعض المال مقابل ترخيص نظام التشغيل، ولكن لم تتح لها فرصة تغيير العالم.

إطلاق الجهاز، أكتوبر ١٩٨٨

لطالما برع جوبز فى فن تحويل احتفاليات إطلاق المنتجات إلى عروض مسرحية، ومن أجل العرض الأول العالمى لحاسوب شركة نيكست – فى ١٢ أكتوبر ١٩٨٨ فى قاعة سيمفونى فى سان فرانسيسكو – كان يرغب فى أن يتفوق على نفسه، حتى يخرس الأصوات المشككة. كان يقود سيارته، خلال الأسابيع السابقة للحدث، تقريبًا كل يوم إلى سان فرانسيسكو ليجلس مترقبًا فى المنزل المبنى على الطراز الفيكتورى الذى تعيش به سوزان كير، مصممة رسومات شركة نيكست، والتى كانت قد قامت بتصميم الخطوط والأيقونات الأصلية لجهاز Macintosh (ماكنتوش)، حيث ساعدت على تجهيز جميع

الشرائح لأن جوبز كان قلقًا على كل شىء بدءًا من الصياغة إلى درجة اللون الأخضر الذى تم وضعه كلون للخلفية. قال جوبز بفخر أثناء قيامهم بتشغيل تجريبى أمام عدد من الموظفين: "يعجبنى هذا اللون الأخضر"، وهمهم الجميع مؤكدين على كلامه: "لون أخضر رائع، لون أخضر رائع".

لم تكن هناك تفاصيل صغيرة للغاية، واطلع جوبز على قائمة الدعوات بل على قائمة الطعام (مياه معدنية، كرواسون، جبن أبيض، فاصوليا مبرعمة). واختار إحدى شركات عروض الفيديو ودفع لها ٦٠٠٠٠ دولار للمساعدة على إقامة الحدث. وقام بتعيين جورج كوتيس، مخرج مسرح ما بعد الحداثة، لإخراج العرض. قرر كل من كوتيس وجوبز، وهو أمر لا يدعو إلى الاستغراب، أن يضعا منصة عرض بسيطة للغاية. سوف يحدث كشف الستار عن المكعب الأسود المثالى على منصة بسيطة ذات خلفية سوداء، ومنضدة مغطاة بقماش أسود، وستار أسود موضوع على الحاسوب، وزهرية بسيطة. وبسبب عدم جاهزية أى من الجهاز أو نظام التشغيل كان جوبز مجبرًا على القيام بمحاكاة، ولكنه رفض، عالمًا بأن هذا يشبه السير على الحبل دون وجود شبكة حماية تحته، وقرر أن يقوم بالشرح بنفسه.

حضر الحدث ما يزيد على ٣٠٠٠ شخص، واصطفوا فى أماكنهم قبل موعد رفع الستار بساعتين. ولم تصبهم خيبة الأمل على الأقل من العرض. وقف جوبز على المنصة لمدة ثلاث ساعات، وأثبت مرة أخرى أنه، كما قال عنه أندرو بولاك الصحفى بجريدة نيويورك تايمز: "أستاذ الأسلوب المسرحى والمؤثرات الخاصة". وقال ويس سميث الصحفى بجريدة شيكاغو تريبيون إن الإطلاق كان: "بالنسبة لعروض المنتجات حدثًا لم يسبق له مثيل".

جعل جوبز الجمهور يهلل منذ بداية حديثه، حيث قال: "من العظيم أن أعود". وبدأ عرضه بسرد تاريخ هندسة بناء الحاسوب الشخصى، ووعدهم بأنهم سيشهدون حدثًا: "لا يتكرر سوى مرة أو مرتين كل عشر سنوات – عندما يتم إزاحة الستار عن بنية حاسب من شأنها تغيير وجه مجال صناعة الحاسب الشخصى". قال جوبز إن جهاز نيكست ونظام تشغيله تم تصميمهما بعد ثلاث سنوات من استشارة الجامعات على طول البلاد وعرضها، وقال: "واكتشفنا أن التعليم العالى يحتاج إلى حاسب مركزى شخصى".

استخدم جوبز كالمعتاد صيغ التفضيل، حيث قال إن المنتج "أروع وأفضل شىء يمكننا تخيله". وأطرى حتى على القطع التى لا يمكن رؤيتها، وقام بوضع اللوحة الإلكترونية التى تبلغ مساحتها قدمًا مربعة والتى ستوضع فى حاوية الجهاز المكعبة التى يبلغ طول ضلعها قدمًا واحدة متوازنة على طرف أصبعه، وقال بحماس: "أتمنى أن تحظوا جميعًا بفرصة

إلقــاء نظــرة عليها فيما بعد. إنها أجمل لوحة إلكترونيــة مطبوعة رأيتها فى حياتى". قام بعد ذلك بعرض ظهر فيه كيف يستطيع الجهاز تشغيل الخطب، وقام بعرض خطبة "لدىّ حلـم" لـ مارتن لوثر كينـج وخطبة "لا تسأل" لـ جون كينيدى - وإرسال البريد الإلكترونى الملحقة به الملفات الصوتية. وانحنى على ميكروفون الجهاز ليسجل مقطعًا صوتيًّا بصوته قائـلاً: "مرحبًــا، هذا ستيـف، أرسل رسالة فى يـوم تاريخى". ثم طلب مــن الحضور أن يضيفوا "جولة من التصفيق" إلى الرسالة وقاموا بذلك.

كانت هناك فلسفة من بين فلسفات جوبز الإدارية تقول إنه من الضرورى، بين الحين والآخـر، أن تُقـدم علــى "المخاطـرة بالشركة" عن طريــق استخدام فكـرة أو تكنولوجيا جديدة. وضرب مثالاً لهذا، فى إطلاق جهاز نيكست، اتضح فيما بعد، أنه لم يكن مغامرة حكيمــة: استخدام قرص ضوئى ذى سعة عالية (لكن ذى سرعة بطيئة) دون وجود قرص مــرن لدعمه، حيث قــال: "اتخذنا قرارًا منذ عامين، حيث رأينــا بعض التقنيات الحديثة واتخذنا قرارنا بالمغامرة بشركتنا واستخدامها".

بعــد ذلك انتقــل إلى تناول الميزة التى ستثبت أنها نابعة عــن بصيرة نافذة حيث قال جوبــز مشيرًا إلى احتواء الجهاز على إصدار جامعة أكسفورد لأعمال شكسبير ومجلدات أخرى: "إن ما قمنا بعمله هو إدراج أول كتب رقمية بالجهاز، فلم يطرأ أى تقدم على حالة فن تكنولوجيا الكتب المطبوعة منذ أيام جوتنبرج".

أحيانًــا يكون جوبز مــدركًا بشكل جيد لنقــاط ضعفه، وقام باستغــلال عرض الكتب الإلكترونيــة ليسخـر مــن نفســه قائــلاً: "إن الكلمة التــى تُستخـدم لوصفــى أحيانًا هــى Mercurial (عطــاردى). ثم توقــف برهة من الوقت، فضحك الجمهــور عندما فهم ما يقصــده، خاصــة هؤلاء الذين كانوا فــى الصفوف الأمامية، والتــى كانت تمتلئ بموظفى شركــة نيكست وأعضاء فريق Macintosh (ماكنتوشـ) السابقين. ثم قام بكتابة الكلمة فــى قاموســ الحاسب وقرأ التعريف الأولى لها: "شخص من كوكب عطارد أو ذو صلة به، أو مولــود تحت كوكــب عطارد". ثم نزل بالشاشة إلى الأسفل قائــلاً: "أعتقد أن التعريف الثالــث هو الذى يقصدونــه: 'الشخص الذى يتســم بالتقلبات المزاجية غــير المتوقعة'". وكان هنــاك المزيد مــن الضحك. استطرد جوبــز قائلاً: "إذا تصفحنــا قاموس المعانى، فسنجــد الكلمــة المضادة لها هـــى Saturnine (زحلى). ماذا تعنى؟ عــن طريق الضغط عليها مرتين سيمكننا أن نرى معناها على الفور فى القاموس، وها هى: مزاج بارد وثابت. بطــىء التفاعــل والتغير. شخص ذو مزاج كئيب أو واثق". ومــر على شفتيه شبح ابتسامة أثناء انتظاره لانتهاء ضحك الجمهور. ثم استنتج قائلاً: "حسنًا، لا أظن أن كلمة عطاردى سيئــة للغاية فى نهاية الأمــر". وبعد انتهاء موجة التصفيق، استخدم كتاب الاستشهادات لكى يعرض نقطة أكثر ذكاءً، حول نطاق تحريف الواقع الخاص به. كان الاستشهاد الذى

اختاره من كتاب *Through the Looking Glass* من تأليف لويس كارول. بعدما انتحبت "أليس" لعدم قدرتها على تصديق الأمور المستحيلة مهما حاولت باستماتة، فأجابتها الملكة البيضاء قائلة: "لماذا، أحيانًا كنت أصدق ستة أشياء مستحيلة قبل حتى أن أتناول الإفطار". وضجت القاعة بالضحك، خاصة من شاغلى الصفوف الأمامية.

قامت البهجة بعمل التحلية، أو الإلهاء عن الأخبار السيئة. عندما حان الوقت للإعلان عن سعر الجهاز الجديد، قام جوبز بما يقوم به على الدوام فى عروض المنتجات: عرض المميزات، وشرح أنها "تساوى آلاف الدولارات"، وجعل الجمهور يتخيلون مدى غلاء السعر الذى يجب أن يكون عليه الجهاز. ثم أعلن عن السعر الذى تمنى أن يكون سعرًا منخفضًا قائلاً: "إننا فى سبيلنا لأن نجعل مؤسسات التعليم العالى تدفع سعرًا موحدًا وهو ٦٥٠٠ دولار". وكان هناك تصفيق متقطع من المخلصين له، ولكن فريق المستشارين الأكاديميين الخاص به أرغمه على الحفاظ على سعر الجهاز ما بين ٢٠٠٠ دولار و٣٠٠٠ دولار، واعتقدوا أن جوبز قد وعدهم بفعل ذلك. فزع بعضهم بشكل خاص عندما علموا أن الطابعة الاختيارية ستتكلف ٢٠٠٠ دولار أخرى، وأن بطء سرعة القرص الضوئى سيجعل شراء قرص صلب خارجى بتكلفة ٢٥٠٠ دولار أمرًا منصوحًا به.

كانت هناك خيبة أمل أخرى، عندما حاول أن يقلل من تأثير الخبر قائلاً: "فى بداية العام القادم، سوف يكون إصدارنا شبه النهائى واسمه الكودى ٠,٩ جاهزًا، وسيكون مخصصًا لمطورى البرمجيات والمستخدمين المهرة". تصاعد عدد قليل من الضحكات العصبية، فإن ما قاله معناه أن الإصدار الحقيقى من الجهاز وبرمجياته المعروف بالإصدار ١,٠، لن يكون جاهزًا فى بداية عام ١٩٨٩. فى حقيقة الأمر لم يحدد جوبز تاريخًا محددًا، بل توقع أن يكون فى وقت ما فى النصف الثانى من عام ١٩٨٩. فى معتزل شركة نيكست الأول فى أواخر عام ١٩٨٥، رفض جوبز أن يغير من موقفه، بالرغم من مقاومة جوانا هوفمان، بأن ينتهى الجهاز فى بداية عام ١٩٨٧، لكن يتضح الآن أنه سيكون جاهزًا بعد سنتين أخريين.

انتهى الحدث بنغمة متفائلة حرفيًا، حيث أحضر جوبز على المسرح عازف كمان من أوركسترا سان فرانسيسكو سيمفونى وقام بعزف مقطوعة مينور فيولين كونشرتو لـ باخ ورافقه على المسرح موظفو شركة نيكست وظلوا يصفقون ببهجة. وتم نسيان السعر والإصدار المتأخر للجهاز أثناء نوبة السعادة تلك. عندما سأله أحد المراسلين مباشرة بعد انتهاء الحدث عن سبب تأخر إصدار الجهاز، أجابه جوبز قائلاً: "إنه ليس متأخرًا، إنه متقدم بخمسة أعوام عن موعده".

وفى مبادرة ستصبح فيما بعد عادة من عاداته، عرض جوبز إجراء مقابلات شخصية "حصرية" مع عدد من الصحف مقابل وعدهم بأن يضعوا القصة على الغلاف. تمادى

جوبـز فى المقابلات "الحصريــة" كثيرًا هذه المرة، لكنه لم يُصـب بسوء جراء هذا. فقد وافق على طلب من الصحفية كاتى هافنر من جريدة بيزنس ويك لإجراء مقابلة حصرية معـه قبل أن يتناول الغداء، لكنه أبرم الاتفاق نفسه مع صحيفة نيوزويك ومجلة فورتشن. لم يكن يضع فى حسبانه أن إحدى أفضل محررات مجلة فورتشن، سوزان فراكر، متزوجة مـن محـرر جريدة نيوزويـك ماينارد باركـر. وفى اجتمـاع تحرير مجلة فورتشـن، أثناء تحدثهم بحماس عن اللقاء الحصرى الذى حصلوا عليه، أخبرتهم فراكر بأنها على علم بـأن جوبز قد وعد صحيفة نيوزويك بلقاء حصرى هى الأخرى، وأن هذا سيكون قبل عدة أيـام من لقاء مجلـة فورتشن. لذا انتهى الأمر بـ جوبز هـذا الأسبوع على غلافى مجلتين فقـط. استخدمت مجـة نيوزويك عنوان غـلاف Mr. Chips (سيـد الرقائق) وعرضت صورة لـ جوبز منحنيًا على جهاز نيكست جميل الشكل، والذى أعلن بأنه "أكثر جهاز مثير لهـذا العام". وأظهرته مجلة بيزنس ويـك رائعًا فى حُلته السوداء، ضامًّا أطراف أصابعه مـع بعضها كمـا لو كان أستاذًا جامعيًّا. لكن قامت هافـنر بعمل تقرير عن التلاعب الذى أحـاط بلقائها الحصرى معـه، حيث كتبت: "أحاطت شركة نيكسـت اللقاءات الصحفية مـع موظفيها ومورديهـا بالرقابة، وقامت بمراقبتهم عن كثب. وقـد أفلح هذا الأمر، لكن لم يمـر الأمر دون عواقب: مثل هذه المناورات ـ خدمـة المصلحة الشخصية والقسوة فى التعامـل ـ أظهرت الجانـب الذى أضر بـ ستيف جوبز أثناء عملـه بشركة أبل. إن السمة التى دائمًا ما تظهر هى رغبة جوبز فى السيطرة على الأحداث".

بعدمـا انتهـت المبالغات، سكتت ردود الأفعال حول جهــاز نيكست، خاصة لأنه لم يكن متوافرًا فى الأسواق بعد. أطلق بيل جوى، رئيس علماء شركة صن مايكروسيستمز الذكى والمـرح، علـى الجهاز لقـب "أول محطة عمل مترفـة"، ولم تكن هذه المجاملـة خالية من التلميحـات. أمـا بيـل جيتس فكان كما هـو متوقع منـه مزدريًا لعمل جوبـز علانية، فقد قـال لصحيفـة وول ستريت جورنال: "بصراحة، أشعر بخيبـة الأمل، ففى عام ١٩٨١ كنا منبهرين بحق بجهاز ماكنتوش عندما عرضه ستيف علينا؛ لأنك عندما تضعه إلى جانب حاسـوب آخـر، لم يكن ليشبه أى شـىء رآه أى أحد من قبل". لكـن لم يكن جهاز نيكست علـى هذا المنـوال، حيث قال جيتسـ: "عند النظر من مـدى أكبر ستجـد أن معظم هذه المزايـا تافهة"، وقال إن شركة مايكروسوفـت ما زالت متمسكة بموقفها تجاه عدم تطوير أيـة برمجيـات لصالح شركة نيكسـت. كتب جيتس بعـد انتهاء الحدث مباشـرة، رسالة إلكترونيـة ساخـرة إلى موظفيه بدأها قائلاً: "لم يعد هناك مجال لتحريف الواقع ـ فقد تم إيقـاف الواقع بالكامـل"، عندما يتذكرها جيتس، يضحك ويقـول: "ربما كانت أفضل رسالة إلكترونية كتبتها فى حياتى".

عندمـا بدأ بيع جهاز نيكست أخيرًا فى منتصف عـام ١٩٨٩، كان من المتوقع أن ينتج المصنع ١٠ آلاف وحدة فى الشهر، لكن تبين أن المبيعات لم تتجاوز ٤٠٠ وحدة فى الشهر، لذا فقد بقيت الماكينات الجميلة، التى تم دهانها جيدًا، ساكنة لا تعمل، وظل جهاز نيكست يستنزف المال.

الفصل التاسع عشر

بيكسار

تلاقى التكنولوجيا والفن

قسم الكمبيوتر بشركة لوكاس فيلم

عندما بدأت منزلة جوبز فى شركة أبل فى الاهتزاز فى صيف عام ١٩٨٥، ذهب فى نزهة سيرًا على الأقدام مع آلان كاى، الذى كان يعمل فيما سبق لدى شركة زيروكس بارك إلا أنه فى هذه الأثناء كان يعمل لدى شركة أبل. كان كاى يعرف أن جوبز يهتم بتلاقى الإبداع مع التكنولوجيا؛ لذا فقد اقترح عليه أن يذهبا لرؤية أحد أصدقائه وهو إد كاتمول الذى كان مسئولاً عن قسم الكمبيوتر باستوديوهات جورج لوكاس للإنتاج السينمائى، فاستأجرا سيارة خاصة واستقلاها إلى مقاطعة مارتن ومنها إلى أطراف مزرعة سكاى واكر رانش حيث يتواجد كاتمول وقسم الكمبيوتر الصغير الذى يديره. يتذكر جوبز ما حدث ويقول: "لقد شعرت بالتأثر والذهول، وعدت إلى أبل وحاولت إقناع سكالى بشراء هذا القسم ليتبع شركة أبل، إلا أن من كانوا يديرون أبل لم يهتموا بهذا الأمر، كما أنهم كانوا منشغلين بمحاولات طردى من الشركة على أية حال".

إن قسم الكمبيوتر فى شركة لوكاس فيلم كان يقوم بصناعة مكونات وبرمجيات خاصة بعرض الصور الرقمية، كما كان يحتوى أيضًا على مجموعة من رسامى الحاسب يبتكرون أفلام رسوم متحركة قصيرة، ويقوده مدير تنفيذى موهوب يعشق الرسوم المتحركة ويدعى جون لاسيتير. لوكاس، الذى كان قد انتهى من ثلاثية أفلام Star Wars

حــرب النجوم، كان يمر أيضـا بضائقة مالية سببها نزاعات علـى الطلاق، وبالتالى فقد كان بحاجة إلى بيع القسم، وأخبر كاتمول بأن يعثر على مشترٍ فى أقرب وقت ممكن.

بعد العديد من محاولات البيع الفاشلة فى خريف عام ١٩٨٥، قرر كاتمول وزميله ألفى راى سميـث البحث عـن مستثمرين لتمويلهما لشراء القسم؛ لـذا اتصلا بـ جوبز هاتفيًّا، وحددا موعدًا للقاء آخر، وقادا السيارة إلى منزل جوبز فى وودسايد. وبعد الحديث لفترة عـن غدر وحماقة سـكالى، اقترح جوبز شـراء القسم فى الحـال. إلا أن كاتمول وسميث اعترضا حيث كانا يرغبان فى مستثمر وليس مالكًا جديدًا. لكن سرعان ما تبين وجود حل وسـط وهو: أن جوبز بإمكانه شـراء أغلب القسم وأن يعمل كرئيس لمجلس الإدارة على أن يسمح لكاتمول وسميث بإدارته.

يتذكـر جوبز ما كان يفكر فيه ويقول: "أردت شراءه لأننى كنت شغوفًا حقًّا برسومات الحاسـوب. كما أدركت أن كاتمـول وسميث يتفوقات كثيرًا علـى الآخرين فى مجال مزج الفن والتكنولوجيا، وهو ما كنت دائما مهتمًّا به". وعرض عليهما أن يدفع ٥ ملايين دولار بالإضافـة إلى استثمـار ٥ ملايين دولار أخرى لتمويل القسم حتى يتحول إلى شركة قائمة بذاتهـا. وكان هذا أقل بكثير مما يطلبـه لوكاس لكن توقيت العرض كان ملائمًا؛ لذا فقد قررا التفاوض على عقد هذه الصفقة.

كان انطبـاع المديـر المالى لشركة لوكاس فيلم عن جوبز أنه متعجـرف ومخادع؛ لذا عندمـا حـان وقت عقد الاجتماع لـكل المعنيين بالصفقة، قال لـ كاتمـول: "يجب أن نحدد التسلسـل الإدارى المناسـب". وكانت خطته أن يجمع الكل فـى غرفة مع جوبز، ثم يحضر المديـر المالى للشركـة متأخرًا بدقائـق قليلة وذلك لتأكيـد أنه هو من سيديـر الاجتماع. ويتذكـر كاتمول ما حـدث ويرويه: "لكن حدث شىء طريف، وهــو أن ستيف بدأ الاجتماع فــى موعده دون المدير المالى، وعندما دخل المدير المالى إلى القاعة، كان ستيف قد سيطر على الاجتماع بالفعل".

التقــى جوبز مرة واحدة مع جورج لوكاس الذى حذره من أن العاملين بالقسم يهتمون بصناعـة أفـلام الرسوم المتحركة أكثر مــن اهتمامهم بصناعة الحاسبـات الآلية؛ حيث قــال له فى معرضـ حديثه: "أتعرف؟ هؤلاء الأشخاص عاقدو العـزم على ابتكار الرسوم المتحركـة". يتذكر لوكاس فيما بعد ما حدث ويقول: "لقد حذرته من أن ذلك كان الهدف الرئيســى لـ كاتمول وسميث وأعتقد أنه فــى داخله قد اشترى هـذه الشركة لأن هذا كان هدفه هو أيضًا".

ولقد تم التوصل إلى الاتفاق النهائى فى يناير عام ١٩٨٦. ونص الاتفاق على أن جوبز يمتلـك بما استثمر من مــال يقدر بـ ١٠ ملايين دولار حصة قدرهـا ٧٠٪ من الشركة وأن باقــى الأسهـم سيتم توزيعها على إد كاتمول وألفى راى سميـث والثمانية والثلاثين عاملًا

المؤسسـين نهايـة بموظـف الاستقبـال وكان أهم حاسوب فـى القسم يطلـق عليه Pixar Image Computer (حاسوب صورة بيكسار)، ومن هذا الاسم اشتقت الشركة الجديدة اسمها.

ولفـترة ترك جوبز كاتمول وسميـث يديران الشركة دون الكثير مـن التدخل. وفى كل شهـر تقريبًا كانوا يعقدون اجتماعًا لمجلس الإدارة، وغالبًا ما كان يعقد فى المقر الرئيسى لشركة نيكست، حيث كان جوبز فى هذه الاجتماعات يهتم بالجوانب المالية والإستراتيجية. ومع ذلك وبفضل طبيعته الشخصية وغريزته التحكمية، سرعان ما أصبح جوبز يلعب دورًا أقوى حيث طرح عليهما فيضًا من الأفكار – بعضها معقول وبعضهما الآخر سخيف – عما يمكـن أن تتحول إليـه حاسبات وبرمجيات بيكسار. وأثناء زياراتـه العارضة لمكاتب شركة بيكســار، كان لحضـوره طابع الإلهـام. يتحدث ألفـى راى سميث عن هـذه الفترة ويقول: "لقـد نشأت كشخص متديـن، وكنا نعقد اجتماعات دينية مع وعاظ ساحرين – وإن كانوا فاسديـن. وقد كان ستيف يتسم بمثل هذه الشخصية الساحرة: من حصافة اللسان وثروة مـن المفـردات التى تخلب لب الناس. كنـا ندرك ذلك عندما كنا نعقـد اجتماعات مجلس الإدارة، لذا فقد حددنا إشارات – كحك الأنف أو جذب الأذن – للتعبير عن أن شخصًا ما قد وقع فى شراك نطاق ستيف لتحريف الواقع ويجب أن تتم إعادته إلى أرض الواقع".

دائمـا ما كان جوبز يقدر فاعلية الدمج ما بـين المكونات والبرمجيات، الذى قامت به شركـة بيكسار فـى حاسوب صورة بيكســار وبرمجيات الرسوميات، كمـا أنها كانت تنتج أيضًـا محتوى إبداعيًا، مثل أفـلام الرسوم المتحركة ورسـوم الجرافيك، واستفادت هذه العناصر الثلاثة مـن فكر جوبز الذى جمع بين الإبداع الفنى والعبقرية التكنولوجية. وقد قـال جوبز فيما بعد عن ذلك: "مجتمع وادى السيليكـون لا يحترم حقًا أنواع الإبداع التى تقوم بها هوليـوود، ومجتمع هوليوود يعتقد أن المتخصصين فى التكنولوجيا هم أشخاص تقوم بالاستعانة بهم ولا تحتاج أبدا إلى رؤيتهم، أما بيكسار فقد كانت المكان الوحيد الذى يتم احترام كلا الطرفين فيه".

فـى البداية كان من المفترض أن تعتمد عائدات الشركـة على مبيعات مكونات الحاسب الآلى حيث كان سعر حاسوب صورة بيكسار ١٢٥ ألف دولار، وكان العملاء الأوائل من رسامى الرسـوم المتحركة ومصممى الجرافيك، لكن سرعان ما وجد الجهاز أسواقًا متخصصة فى مجـال الطب (حيـث إن بيانات الأشعة المقطعيـة كان من الممكن تحويلهـا إلى رسوم ثلاثية الأبعاد) وفى مجال الاستخبارات (لتحويل المعلومات التى ترد من رحلات الاستطلاع والأقمار الصناعية إلى رسوم). وبسبب عقد صفقات لبيع الجهاز لوكالة الأمن القومى، كان يجب أن يحصل جوبز على تصريح أمنى، والذى من المؤكد أنه كان أمرًا ينطوى على الكثير من المرح بالنسبـة لعملاء مكتب التحقيقات الفيـدرالى الذين قاموا بالتحرى عنه. وفى مرحلة ما، تم

استدعـاء المسئـول التنفيذى لشركة بيكسـار، لذا فقد قام المحقـق باستدعاء جوبز ليخضع لاختبار عن تعاطى المخدرات، الذى أجاب عليه بثبات، وكانت إجاباته على غرار: "آخر مرة تعاطيت فيها هذا..."، أو حتى يجيب نافيًا أنه قد تعاطى هذا المخدر بعينه.

دفـع جوبز بيكسار إلى تصنيع نسخـة أقل كلفة من حاسبها الآلى ليكون ثمنه ٣٠ ألف دولار. وأصـر على أن يقوم هارتمـوت إسلينجر بتصميمه، علـى الرغم من الاعتراضات التـى أبداها كاتمول وسميث على ما سيتقاضاه. وانتهى الأمر بجهاز يشبه حاسوب صورة بيكسار الأصلى، الذى كان على شكل مكعب يتوسطه تجويف مستدير، لكنه كان يزيد عليه بوجود توقيع إسلينجر محفورًا عليه بأحرف صغيرة.

أراد جوبـز أن يبيـع حاسبات بيكسار فى الأسواق العامـة؛ لذا فقد جعل المسئولين فى بيكسار يقومون بافتتاح مكاتب مبيعات – والتى أشرف على تصميمها بنفسه – فى المدن الكبرى، وذلك اعتمادًا على فكرة أن المبدعين سيبتكرون سريعًا وسائل عديدة لاستخدام الجهاز، وقد قال فيما بعد عن هذا: "كنت أعتقد أن الناس مخلوقات مبدعة وسيكتشفون طرقًا جديدة لاستخدام المعدات بشكل لم يتخيله من اخترع هذه المعدات. واعتقدت أيضًا أن هـذا هو ما سيحدث مع حاسوب بيكسار، كمـا حدث مع حاسوب ماك". إلا أن الجهاز لم يستحـوذ على اهتمام المستهلك العادى، فقـد كان ثمنه كبيرًا كما لم يكن هناك الكثير من البرمجيات التى تعمل عليه.

أما على جانب البرمجيات، فقد كان لدى بيكسار برنامج Reyes (رايز) للرسم وهى الحروف الأولى من كلمات جملة Renders everything you ever see (يمكنه رسم أى شـىء رأيته فى حياتك)، ويقوم بعمل صـور ورسومات ثلاثية الأبعاد. بعد أن أصبح جوبز رئيسًـا لمجلـس الإدارة، ابتكرت الشركة لغة برمجة وواجهة جديـدة للبرنامج أطلق عليها RenderMan (رنـدر مان)، والذى تمنـت أن يصبح معيارًا فى صناعـة الرسوم ثلاثية الأبعـاد، كما حدث مع برنامج PostScript (بوست سكريبت) الذى أنتجته شركة أدوبى لطابعات الليزر.

وكمـا فعل مع المكونات الصلبة، قرر جوبز أن عليهم محاولة بيع برمجياتهم فى الأسواق العامـة، وليس فقـط الأسـواق التخصصية. فـ جوبز لم يشعـر مطلقًا بالرضـا من مجرد استهـداف المؤسسات أو الأسواق المتخصصة المتطـورة. وتتذكر بام كيرون، مديرة التسويق بشركـة بيكسار ذلك قائلـة: "كان يمتلك رؤية عظيمة تدور حول أن برنامج ريندر مان يمكن أن يكـون متاحًا للجميع، واستمـر فى طرح أفكار عن أن الأشخاص العاديين سيستخدمونه لصناعـة رسومات ثلاثية الأبعاد مذهلة وصورًا لمحـاكاة الواقع". حاول فريق شركة بيكسار إقناعـه بالعـدول عـن هذا بالقـول إن برنامـج رندر مان ليس بمثل سهولـة برنامج Excel (إكسيل) أو Adobe Illustrator أدوبى إلسترتور فى الاستخدام. فكان جوبز يتجه إلى لوح

الكتابــة الأبيض ويوضح لهم كيف يجعلون البرنامــج أكثر بساطة وأسهل استخدامًا. ويتذكر كيرويــن هذه اللحظات ويقول: "كنا نومئ برءوسنا ونتحمس ونقول: "نعم، نعم، هذا سيكون رائعًا!". ثم كان يتركنا؛ فنفكر فى الأمر لفترة ثم نقول متعجبين: "فيما كان يفكر!" لقد كان يتمتع بجاذبية شخصية عجيبة لدرجة تجعلك تقريبًا بحاجة إلى التخلص من تأثيره بعد أن تتحــدث إليــه". وكما اتضح فيما بعد، لم يكن المستخدم العــادى يتوق للحصول على برنامج باهظ الثمن يسمح له بتخليق صور تحاكى الواقع؛ لذا فإن برنامج رندر مان لم ينتشر.

ومــع ذلك فقد كانت هناك شركة واحدة تحمســت لاستغلال برنامج معالجة الرسوم الكرتونيــة لتحويلها إلى صور ملونــة لاستخدامها فى الأفلام. عندما قاد روى ديزنى ثورة فــى مجلس إدارة الشركة التــى أسسها عمه والت ديزنى، سأله المديــر التنفيذى الجديد للشركــة عــن الدور الــذى يحب أن يلعبــه. أجابه روى بأنــه يرغب فى إعــادة إحياء قسم الرسوم المتحركة الذى كانت أهميته تضمحل. كانت إحدى المبادرات الأولية التى اتخذها هــى البحث عن طرق لجعل القسم يعمل بالحاسبات الآلية، وفازت شركة بيكسار بالعقد. وابتكــرت مجموعة من المكونــات الصلبة والبرمجيــات المناسبة لمتطلبــات الشركة والتى عرفــت باسم CAPS (كابس) وهــو اختصار لكلمات جملــة Computer Animation System Production (نظــام إنتاج الرسوم المتحركــة بالحاسب الآلى). تم استخدامه لأول مــرة فــى عام ١٩٨٨ لصناعــة المشهد الأخــير لفيلــم *The Little Mermaid*، وهو المشهد الذى يلوح فيه الملك تريتون لـ أريل مودعًا. وقد اشترت شركة ديزنى العشرات من حاسبات صورة بيكسار حيث إن نظام كابس قد أصبح جزءًا أساسيًّا من عمليات إنتاجها.

الرسوم المتحركة

كان العمــل التجــارى للرسوم المتحركــة الرقمية فى شركــة بيكســار –أى المجموعة التى صنعــت أفلام رسوم متحركــة قصيرة– فى الأساس مجرد عمــل جانبى هدفه الرئيسى هــو عرض إمكانات المكونات والبرمجيــات الخاصة بالشركة. وكان مــن يدير هذا العمل هــو جون لاسيتير، وهو رجل يخفى وجهه وسلوكه الطفوليان ميله إلى الوصول إلى الكمال الفنــى بشــكل يضارع ميل جوبز للكمال، ولأنه قد ولد فى هوليــوود، فقد نشأ لاسيتير على عشق عروض الرسوم المتحركة التى كانت تذاع فى صباح أيام الأحد. وفى الصف التاسع، كتب تقريرًا عن تاريخ استوديوهات ديزنى، وحدد حينها كيف يرغب فى عيش حياته.

عندمــا تخرج فــى المدرســة الثانوية، انخــرط لاسيتير فــى برنامج تدريــس الرسوم المتحركــة فى معهد كاليفورنيا للفنون، الذى أنشأه والــت ديزنى. وفى العطلات الصيفية وأوقــات الفــراغ، كان يدرس أرشيف أعمــال ديزنى وعمل كمرشد لجــولات الزائرين فى

مدينـة ديزنـى لانـد، وعلمته هذه التجربـة الأخيرة أهميـة التوقيت ووتـيرة الحديث فى سـرد القصص، وهو مفهوم مهم وإن كان من العسـير إجادته عند ابتكار قصة مرسومة محددة المدة تسرد بعرض تتابعى للقطات المرسومة. وحاز لاسيتير على جائزة الأكاديمية للطـلاب عن الفيلم القصير *Lady and the Lamb* الذى صنعه فى سنته الأولى، والذى أظهـر عرفانه لأفلام ديزنـى لاند وأوضح موهبته المتفردة فى إضافـة الصبغة الإنسانية علـى الجماد وبعد التخرج عمل فى الوظيفة التى قُدر لـه العمل فيها وهى: مصمم رسوم متحركة فى استوديوهات ديزنى.

إلا أنـه لم يحقق ما يريده هناك. ويتذكر لاسيتير ما حدث ويقول: "كان بعض منا من بين العاملين الأصغر عمرًا يرغب فى إضفاء مستوى من الجودة كالتى كانت فى فيلم *Star Wars* علـى فن الرسوم المتحركة لكن جماحنا قد كبـح. وأصبت بخيبة الأمل، كما وقعت ضحيـة للعداء الذى كان يستعر بين المديرين، وقام المسئول عن الرسوم المتحركة بفصلى مـن العمل"؛ لذا فى عام ١٩٨٤، كان إد كاتمـول وألفى راى سميث قادرين على الاستعانة به للعمل فى المكان الذى ارتقى بمستوى الجودة فى فيلم حرب الكواكب وهو استوديوهات لوكاسـ فيلـم. لم يكن من المؤكـد أن جورج لوكاس، الـذى كان يشعر بالفعـل بالقلق إزاء التكاليـف الخاصة بقسم الكمبيوتر لشركته، سيوافـق على الاستعانة حقًّا بمصمم رسوم متحركة بدوام كامل، لذا فقد منحوه لقب "مصمم الواجهة".

وبعـد أن ظهـر جوبز فـى المشهد، بدأ هـو ولاسيتير يتشـاركان شغفهمـا بتصميمات الجرافيـك. يقول لاسيتـير: "لقد كنت الفنـان الوحيد فى بيكسار، لـذا فقد ارتبطت مع ستيـف لولعـه بفن التصميم". لقـد كان لاسيتير شخصًا اجتماعيًّا مرحًـا وودودًا يرتدى قمصانًـا عليهـا رسوم لأزهـار كتلك التـى يرتديها سكان هـاواى، وكان مكتبـه دائما ما تتراكم فيه الألعاب الكلاسيكية وساندويتشات البرجر بالجبن الشهى، أما جوبز فقد كان شخصًـا سريع الغضب نباتيًّـا نحيفًا جدًّا يفضل العبوس والأماكـن المنظمة. لكنهما كانا حقًّـا مناسبين لبعضهما. ولأن لاسيتير كان فنانًـا، فقد عامله جوبز بشكل مختلف. ونظر لاسيتـير إلى جوبز على أنـه نصير يمكنه أن يقدر الفن كما يعـرف كيف يمكن أن يمتزج الفن بالحاسبات الشخصية والتجارة، وهى نظرة فى محلها.

قرر كل من جوبز وكاتمول أنه لكى يروجا لما يصنعانه من مكونات وبرمجيات، فلابد أن يصنع لاسيتير فيلم رسوم متحركة قصيرًا آخر فى عام ١٩٨٦ لعرضه فى SIGGRAPH (سيجـراف) وهو المؤتمر السنوى للرسـوم المتحركة المصنوعـة بالحاسبات الشخصية. وفـى هـذه الأثناء كان لاسيتير يستخـدم مصباح مكتبه ماركـة Luxo (لوكسو) كنموذج لتحويـل الأشياء إلى رسوم جرافيك، وقـرر أن يحول لوكسو إلى شخصية تنبض بالحياة. وألهمـه ابن أحـد أصدقائه بأن يضيـف شخصية لوكسو الصغـير، وعرض مجموعة من

اللقطات التجريبية على مصمم رسوم متحركة آخر، الذى حثه على أن يتأكد من أن يقدم فيلمه قصة. فقال لاسيتير إنه يصنع فقط فيلمًا قصيرًا، إلا أن مصمم الرسوم المتحركة هـذا ذكره بـأن القصة يمكن أن تروى حتى فى غضون ثوانٍ معـدودة. وتأثر لاسيتير جدًا بهـذا الدرس، وانتهت الحـال وقد أصبحت مدة فيلـم *Luxo Jr*. (لوكسو الصغير) أكثر مـن دقيقتين؛ وكان يروى قصـة المصباح الأب والمصباح الابن وهمـا يدفعان كرة للأمام وللخلف حتى تنفجر الكرة مما يشعر الابن بالحزن.

شعـر جوبز بالإثـارة لدرجة أنه اقتطع مـن وقته وهرب من ضغـوط العمل فى شركة نيكسـت وذلك ليسافر مع لاسيتـير إلى المؤتمر، والذى كان يُعقد فى ولاية دالاس فى شهر أغسطس. ويتذكر لاسيتير ذلك قائلًا: "لقد كان الجـو حارًا ورطبًا لدرجة أننا شعرنا به يصفع وجوهنا كمضرب التنس بمجرد خروجنا من الطائرة" وقد حضر المعرض التجارى عشـرة آلاف شخص، وأعجب به جوبـز. فالإبداع الفنى يملـؤه بالحيوية، وخاصة عندما يتصل بالتكنولوجيا.

كان هنـاك طابور طويل للدخول إلى القاعة التى تعرض فيها الأفلام، ولأن جوبز لم يكـن الشخـص الذى ينتظر دوره، فقد قام بإقناع الموجوديـن حتى يدخلاهما أولًا. حظى فيلـم *Luxo Jr* بتصفيق ووقـوف المتفرجين احتفاءً به لفترة طويلـة كما منح لقب أفضل فيلـم. وصرخ جوبز عند نهاية الفيلم قائلًا: "أوه، مذهـل!"؛ وكما أوضح شعوره فيما بعد بقوله: "لقد أدركت ماهية الأمر؛ أدركت كل ما يدور حوله، فيلمنا كان الفيلم الوحيد الذى به فن، وليس مجرد براعة تكنولوجية، وبيكسار كانت على وشك خلق هذا المزيج، كما كان جهاز ماكنتوش".

رُشح فيلم *Luxo Jr* لإحدى جوائز الأوسكار، وسافر جوبز إلى لوس أنجلوس لحضور مراسـم حفل توزيع الجوائز. لكن الفيلم لم يربح، إلا أن جوبز التزم بصناعة فيلم رسوم متحركة قصير جديد كل عام، على الرغم من عدم منطقية الأمر بشكل كبير من الناحية التجاريـة. وعندما ساءت الأحـوال فى شركة بيكسار، كان جوبـز يجلس فى الاجتماعات العاصفـة لتخفيض النفقات فـى الميزانية حتـى نهايتهـا ولا يُظهر أى شكل مـن أشكال الرحمـة. ثم كان يطلب منه لاسيتـير أن يتم استخدام الأموال التـى وفرها للتوفى إنتاج فيلمه التالى، فيوافق جوبز.

فيلم *Tin Toy*

لم تكـن كل علاقـات جوبـز فى بيكسـار جيدة بالقـدر نفسـه، وأسوأ خلافاتـه كانت مع الشريـك المؤسـس ألفى راى سميث. كان سميث ينحدر من خلفية دينية من منطقة شمال

تكساس الريفية؛ ومع ذلك فقد تحول إلى شخصية منطلقة تعتنق الفكر الهيبى وهو مهندس تصميم الرسوم بالحاسب، وكان ذا بنية قوية وضحكة قوية وشخصية قوية؛ وكان شخصًا مغرورًا يظهر غروره بين الحين والآخر بما يتماشى مع هذه السمات. وتقول بام كيرون عنه: "ألفى يتوهج بشخصيته القوية وضحكته الودودة وبمجموعة كاملة من المعجبات اللائى يلتففن حوله فى المؤتمرات. وشخصية مثل التى يمتلكها ألفى كانت كفيلة بإزعاج ستيف. فكلاهما ذو رؤية وحيوية كبيرتين وشعور متضخم بالذات، وألفى لم يكن على استعداد لإحلال السلام والتغاضى عن بعض الأشياء مثلما كان يفعل كاتمول".

كان سميث ينظر لـ جوبز على أنه الشخص الذى قادته جاذبيته الشخصية وغروره إلى إساءة استخدام السلطة. وهو يقول عنه: "لقد كان أحد مشاهير التليفزيون، وكان يرغب فى التحكم فى الناس، لكننى لم أقبل بأن أكون تابعًا له، وهذا هو سبب خلافنا. أما كاتمول فقد كان أكثر قدرة على مسايرة الأمر". كان جوبز فى بعض الأحيان يؤكد على سيطرته فى اجتماع ما بأن يقول شيئًا مشينًا أو مزيفًا. واستمتع سميث بشدة بلفت انتباهه إلى ما يقوله، وكان يفعل ذلك مصحوبًا بضحكة كبيرة مصطنعة، وهذا دفع جوبز إلى عدم الإعجاب به.

فى أحد الأيام أثناء اجتماع لمجلس الإدارة، بدأ جوبز فى توبيخ سميث وغيره من المسئولين التنفيذيين فى بيكسار لتأخرهم عن إكمال ألواح الدوائر الكهربائية الخاصة بالنسخة الجديدة من حاسوب صورة بيكسار. وفى هذا الوقت نفسه، كانت شركة نيكست متأخرة أيضًا فى إكمال ألواح الدوائر الكهربائية لحاسوبها، وأشار سميث إلى ذلك بقوله: "هاى، إنك أيضًا متأخر فى إنهاء ألواح حاسبات شركة نيكست، فلا تنتقدنا." وعندها ثار جوبز بشدة، أو على حد قول سميث: "كان غير مستقر تماما". وعندما يشعر سميث بأنه يُهاجم أو يواجه شخصًا ما، كان يميل إلى العودة للحديث بلكنة أهالى منطقة الجنوب الغربى. بدأ جوبز فى محاكاة هذه اللهجة بأسلوبه التهكمى، ويتذكر سميث ما حدث: "لقد كانت هذه طريقته فى الاستئساد، لذا فقد انفجرت قائلًا كل ما لدىَّ. وقبل أن أدرك ما يحدث، كنا نواجه بعضنا – دون أن تفصلنا سوى بوصات معدودة – ويصرخ كل منا فى وجه الآخر".

جوبز كانت تتملكه نزعة تملكية للسيطرة على السبورة البيضاء أثناء الاجتماعات، لذا فقد قام سميث صاحب البنيان الضخم بدفع نفسه ليتجاوز ستيف ويتجه إلى السبورة ويكتب عليها. فصرخ جوبز قائلًا: "لا يمكنك القيام بهذا!".

أجابه سميث: "ماذا؟ ألا يمكننى الكتابة على السبورة الخاصة بك؟ هذا هراء". وعند هذه النقطة انفجر جوبز غاضبًا.

وفى النهاية استقال سميث ليكوّن شركة جديدة تختص بصناعة برمجيات الرسومات الرقميـة والتعديل على الصـور. ورفض جوبز منحـه إذنًا باستخدام بعض الأكواد التى ابتكرهـا أثناء عمله فى بيكسار، وهو مـا زاد من عداوتهما. يقول كاتمول عن هذا: "ألفى حصل فى النهاية على ما يبغيه، إلا أنه شعر بالإحباط الشديد لمدة عام وأصيب بمرض فى الرئـة". لكن فى النهاية نجحت الشركة بشكل جيد حتى إن مايكروسوفت قامت بشرائها وبذلك منحته شرف أن يكون مؤسسًا لشركة اشتراها جوبز وأخرى اشتراها جيتس.

فـى الظروف السيئـة، كان جوبز يتحول لكتلة مـن العناد والمشاكسـة، وبشكل خاص عندمـا يتضـح أن المحاور الثلاثة لجهود شركة بيكسـار – المكونات الصلبة والبرمجيات وأفـلام الرسوم المتحركة– تخسر المال. ويتذكر هـذه اللحظات قائلًا: "لقد وضعت هذه الخطـط، لكـن فى النهايـة كان يتوجب علـىَّ أن أضخ المزيـد من المـال". وكان ينتقد ما يحـدث؛ إلا أنه كان يوقع الشيك فى النهايـة، فرحيله عن أبل وفشله فى شركة نيكست لم يسمحا له بتحمل ضربة ثالثة.

ولكـى يقلص خسائره، طالب بتسريح عدد كبير من العمالة، وهو أمر قام به بما عُهد عنـه من افتقاده للتعاطف. وكمـا عبرت بام كيرون عما حدث بقولهـا: "لقد كان ينقصه التعاطف والقدرة المالية اللازمان ليتعامل باحترام مع الموظفين الذين سيتم تسريحهم". أصر جوبز على أن يتم فصل العمالة فى الحال، دون أى تعويض لإنهاء الخدمة. اصطحبت كيرون جوبز فى نزهة فى ساحة ركن السيارات وطلبت منه أن يُعلم الموظفين بأمر الفصل قبل رحيلهم بأسبوعين، فانفجر فيها قائلًا: "حسنًا، لكن هذه المذكرة ستكون بأثر رجعى مـن أسبوعين ماضيـين". كان كاتمول فى موسكو، واستمرت كـيرون بالاتصال به هاتفيًّا بشـكل جنونى. وعندما عاد، استطاع صياغـة خطة تعويضات فقيرة ماديًّا لإنهاء الخدمة بالإضافة إلى تهدئة الأوضاع إلى حد ما.

فـى مرحلة مـا، كان أعضاء فريق الرسـوم المتحركة فى بيكسار يحاولـون إقناع إنتل بالسمـاح لهم بتصميم بعض إعلاناتها، ونفد صبر جوبز. وأثنـاء الاجتماع، وبينما كان يوبـخ مدير مبيعـات إنتل، التقط سماعـة الهاتف واتصل بالمديـر التنفيذى آندى جروف مباشرة. حاول جروف، الذى كان لا يزال يلعب دور المرشد لـ جوبز أن يعلمه درسًا؛ فساند مدير مبيعات شركة إنتل. وهو يتذكر ما حدث قائلًا: "لقد وقفت فى جانب من يعمل لدىّ. وستيف لا يحب أن تتم معاملته على أنه مورد".

لعـب جروف أيضًا دور المرشـد عندما اقترح جوبز أن تقدم بيكسار مقترحات لشركة إنتـل تتعلـق بكيفية زيادة سعـة المعالجات حتى تستطيـع حاسباتهـا الشخصية أن تحول الرسـوم إلى جرافيـك ثلاثى الأبعـاد، وعندما قبـل مهندسو شركة إنتـل العرض، أرسل لهـم جوبز رسالة إلكترونيـة يقول فيها إن بيكسار يجب أن تتلقى مقابلًا لهذه المقترحات.

وأجابه رئيس مهندسى إنتل قائلًا: "لم يسبق أن قدمنا أى مقابل مادى لقاء الأفكار الجيدة الخاصة بالمعالجات الدقيقة فيما مضى ولا ننوى أن نتطرق لهذا الأمر فى المستقبل". أرسل جوبز هذا الرد إلى جروف وأخبره بأنه قد وجد رد المهندس "شديد العجرفة، إن وضعنا فى الاعتبار المستوى المخزى لشركة إنتل فى فهم رسومات الحاسبات الشخصية". وأرسل جروف ردًّا قاسيًا يقول فيه إن تشارك الأفكار هو "ما تفعله الشركات الصديقة والأصدقاء مع بعضهم"، وأضاف جروف أنه غالبًا ما تشارك الأفكار مجانًا مع جوبز فى الماضى وأن جوبز لا يجب أن يتصرف كما لو أنه أحد المرتزقة. وتراجع جوبز عن قراره وأجابه: "لدىَّ الكثير من الأخطاء، لكن نكران الجميل ليس أحدها. ولهذا فقد غيرت موقفى ١٨٠ درجة، وسنساعدكم مجانًا. وشكرًا على هذا المنظور الأكثر وضوحًا".

كانت بيكسار قادرة على ابتكار برمجيات قوية تستهدف المستهلك العادى، أو على الأقل هذا المستهلك العادى الذى يشارك جوبز فى شغفه بتصميم رسومات للأشياء. وكان جوبز ما زال يأمل أن تتحول القدرة على صناعة صورة ثلاثية الأبعاد شديدة الواقعية فى المنازل إلى جزء من الهوس بالنشر المكتبى. فبرنامج Showplace (شو بلاس) الذى طورته بيكسار، على سبيل المثال، سمح للمستخدمين بتغيير الظلال فى الأشياء ثلاثية الأبعاد التى يرسمونها حتى يستطيعوا عرضها من أكثر من زاوية، مضيفين إليها الظلال الملائمة. واعتقد جوبز أن هذا شىء لا مناص منه، إلا أن أغلب المستخدمين كانوا مكتفين بما لديهم دون الحاجة إليه. وكان هذا موقفًا ضللته فيه عاطفته: فقد كان هذا البرنامج يحتوى على العديد من المزايا الرائعة لدرجة جعلته يفتقد البساطة التى يطالب بها جوبز ولم تستطع بيكسار منافسة أدوبى، والتى كانت تقدم برمجيات أقل تطورًا لكنها أيضًا أقل تعقيدًا وأرخص ثمنًا.

وعلى الرغم من انهيار خطوط إنتاج المكونات والبرمجيات فى بيكسار، فإن جوبز استمر فى حماية المجموعة التى تعمل فى الرسوم المتحركة، فقد كانت بالنسبة له جزيرة فنية سحرية صغيرة منحته سعادة روحية عميقة، وكان يأمل أن يتعهدها بالرعاية ويراهن عليها. عندما انتهى الأمر، كان لاسيتير وفريقه يشعرون بالخوف إلى حد ما من أن يطلبوا من جوبز السماح لهم بالمزيد من المال لصناعة فيلم قصير آخر. وأخيرًا، تطرقوا إلى الموضوع وجلس جوبز فى صمت، وهو يبدو مترددًا. فهذا الأمر سيتكلف مبلغًا إضافيًّا قدره ٣٠ ألف دولار من حسابه الخاص. وبعد بضع دقائق، سأل إن كان هناك أى رسوم تروى القصة. فاصطحبه كاتمول إلى مكاتب الرسوم المتحركة، وبمجرد أن بدأ لاسيتير العرض –بعرض الرسوم ومحاكاة الأصوات وإظهار شغفه بفيلمه– بدأ جوبز يتحمس للأمر.

كانـت القصة تـدور حول شغف لاسيتير بالألعاب التقليديـة. وكانت القصة تُروى من وجهـة نظر لعبة على هيئة عازف جـوال يدعى "تنى"، والذى يقابل طفلًا يسحره ويخيفه فـى الوقت ذاته. وعندما يهرب مـن الطفل إلى أسفل الأريكة، يجـد ألعابًا أخرى خائفة، لكن عندما يصدم الطفل رأسه ويبكى، يخرج تنى من أسفل الأريكة ليُبهج الطفل.

قال جوبز إنه سيدفع المال. وعن هذا يقول: "آمنت بما يفعله جون. كان فنًا، كان يهتم بـه، وأنا كذلك. ودائما ما كنـت أقول نعم"، وكان تعليقه الوحيد بعد نهاية عرض لاسيتير هو: "كل ما أطلبه منك يا جون هو أن تجعله عملًا عظيمًا".

حـاز فيلـم *Tin Toy* على جائـزة الأوسكار لأفضـل فيلم رسوم متحركـة قصير عام ١٩٨٨، وهـو أول فيلـم مصمم بالحاسـب الآلى يحصـل على هذه الجائـزة. وقام جوبز باصطحـاب لاسيتـير وفريقه إلى مطعـم جرينز، وهو مطعم يقدم الوجبـات النباتية فى سـان فرانسيسكو. وأمسـك لاسيتير بجائـزة الأوسكار التى كانت موجـودة فى منتصف الطاولة ورفعها عاليًا وقام بتحية جوبز قائلًا: "كل ما طلبته هو أن ننتج فيلمًا عظيمًا".

بـدأ الفريق الجديد فى شركة ديزنى - مايكل إيزنر المدير التنفيذى للشركة وجيفرى كاتزنـبرج فى قسـم الأفلام- فى السعـى لاستعادة لاسيتـير للعمل معهم. لقـد أعجبوا بفيلـم *Tin Toy*، واعتقدوا بوجود المزيد الذى يمكن القيام به باستخدام قصص الرسوم المتحركـة للألعـاب التـى تتجسد بشكل بشـرى وتمتلك مشاعـر إنسانية. لكـن لاسيتير، وإقـرارًا بجميـل جوبز الذى آمن به، شعـر بأن بيكسار هى المـكان الوحيد الذى يمكن أن يصنـع فيه عالمًا جديدًا للرسوم المتحركة المصممة بالحاسبات، وقال لـ كاتمول: "يمكننى أن أذهـب إلى ديزنى وأكون مخرجًا، أو يمكننـى البقاء هناك وأصنع التاريخ". لذا بدأت شركـة ديزنـى فى التفاوض علـى عقد صفقة إنتاج مـع بيكسار. ويتذكـر كاتزنبرج ذلك قائـلاً: "عروض لاسيتير كانت مذهلة حقًـا بالنسبة لطريقة سردهـا للقصة وكذلك فى استخدامهـا للتكنولوجيا. ولقد حاولت جاهـدًا أن أستعين بـ لاسيتير فى ديزنى، لكنه كان وفيًـا لـ ستيـف وبيكسار؛ ولأن المثل يقـول: إن لم تستطع أن تهزمهـم، فانضم إليهم، فقد قررنـا أن نبحـث عن وسائل تمكننـا من الاتحاد مع بيكسار ونجعلهـا تصنع لنا فيلمًا عن الألعاب".

وحتـى هـذا الوقت كان جوبـز قد دفع مـا يقارب ٥٠ مليـون دولار مـن ماله الخاص فـى شركـة بيكسار -أكثر من نصـف ما حصل عليه عندما باع حصتـه من أسهم شركة أبـل- بالإضافة إلى استمرار خسارته فى شركة نيكست، وقد كان جوبز شديد الصرامة فيمـا يتعلق بهذا الأمر؛ لدرجة أنـه أجبر العاملين فى بيكسار على التخلى عن المزايا التى يتمتعون بها كجزء من موافقته على إضافة دفعة أخرى من التمويل الشخصى عام ١٩٩١. لكنـه كان رومانسيًـا فى حبـه لما يمكن للفـن والتكنولوجيا القيام به معًـا. وقد اتضح فى

النهاية مـدى خطأ اعتقاده بأن المستخدم العادى سيحب إجـراء التعديلات على الرسوم ثلاثية الأبعاد باستخدام برمجيات بيكسار، لكن هذا الاعتقاد سرعان ما حل محله اعتقاد داخلـى ثبتت صحته وهو: أن الدمج بين الفن الراقـى والتكنولوجيا الرقمية سيغير أفلام الرسـوم المتحركة أكثر مما فعـل أى شىء آخر منذ عام ١٩٣٧؛ عندما أخرج والت ديزنى شخصية Snow White (سنو وايت) للنور.

قـال جوبـز وهـو يسترجع ذكريـات ما حدث إنـه لو كان أكـثر معرفة بمـا سيحدث، لعجـل بالتركيـز على الرسـوم المتحركة، ولم يشغل بالـه بتطوير جهـود تطوير تطبيقات العتـاد والبرمجيـات التى تنتجها الشركة، وعلـى الجانب الآخر، فلـو كان يعلم أن العتاد والبرمجيـات لـن تكون مربحة؛ لمـا كان قد اشترى بيكسار من الأساس. وعن هذا يقول: "لقد خدعتنى الحياة بطريقة ما لأقوم بذلك، وربما كان هذا لصالحى".

الفصل العشرون

رجل عادى

الحب كلمة من أربعة حروف



منى سيمبسون وخطيبها ريتشارد أبل، ١٩٩١

جوان باييز

فى عام ١٩٨١ كان جوبز ما زال يعمل فى تطوير حاسوب Macintosh (ماكنتوش)، عندما قابل المطربة الشهيرة جوان باييز عن طريق أختها ميمى فارينا التى كانت رئيسة جمعية خيرية، وكانت تحاول الحصول على حاسبات كتبرعات للسجون، وبعد عدة أسابيع ذهب جوبز لتناول الغداء مع باييز فى كوبرتينو. وعن هذا الأمر يقول: "لم أكن أتوقع الكثير، لكنها كانت حقًّا ذكية ومرحة". فى ذلك الوقت كانت علاقته مع باربرا جاسينسكى على وشك الانتهاء. وكانا قد ذهبا فى إجازة إلى هاواى ونزلا فى منزل واحد فى جبال سانتا كروز،

وحضرا إحـدى حفلات بابيز معًا. وعندما فشلت علاقته مـع جاسينسكى، بدأت علاقته بـ بابيز تصبح أكثر جدية. كان فى السابعة والعشرين، وكانت بابيز فى الواحدة والأربعين، لكـن جمعت بينهما قصة حب لعدة سنوات. ويتذكـر جوبز ذلك ويقول بنبرة حنين: "لقد تكونت علاقة جادة بين صديقين تقابلا مصادفة وأصبحا حبيبين".

تعتقد إليزابيث هولمز صديقة جوبز من كلية ريد أن أحد أسباب ارتباطه بـ بابيز، غير كونهـا جميلـة ومرحة وموهوبة، هو أنها كانت حبيبة بـوب ديلان. وقالت فيما بعد: "أحب ستيف ارتباطها بـ ديلان". كانت بابيز وديلان مرتبطين عاطفيًّا فى أوائل ستينيات القرن العشرين، وقاما بجولة فنية كأصدقاء فيما بعد مع فرقة رولينج ثاندر ريفو فى عام ١٩٧٥. (لدى جوبز تسجيلات لهذه الحفلات).

عندمـا قابلت جوبـز، كان لدى بابيز ابن فى الرابعة عشرة من عمره يدعى جابرييل، من زواجها السابق بالناشط المناهض للحروب ديفيد هاريس. وأثناء تناول الغداء أخبرت جوبـز بأنها تحـاول تعليم ابنها جابرييـل كيفية الكتابـة. فسألها جوبـز: "هل تقصدين الكتابـة على الآلة الكاتبة؟" وعندما قالت نعم، أجابها قائلاً: "لكن الآلة الكاتبة أصبحت أمرًا عتيقًا".

فسألته: "إذا كانت الآلة الكاتبة أصبحت عتيقة، فماذا عساى أن أفعل؟". ساد صمت أخـرق، وقالت لى بابيز فيما بعد: "بمجرد أن قلـت ذلك، أدركت أن الجواب واضح جدًّا. وظل السؤال معلقًا دون جواب، وكنت مرعوبة".

وذات يـوم فاجـأ جوبز فريـق ماكنتوش بإحضار بابيـز إلى المكتـب وإطلاعها على نمـوذج حاسـب Macintosh (ماكنتوش). لقد اندهشوا مـن أنه أطلـع شخصًا غريبًا علـى الحاسب، نظـرًا لأنه مهووس بالسرية، لكنهم كانـوا مبهورين بوجـود جوان بابيز بينهـم. وأعطى ابنها جابرييـل حاسب Apple II (أبل ٢) وفيما بعد أعطى بابيز حاسب Macintosh (ماكنتوش)، وأثناء الزيـارات كان يطلعها جوبز على السمات التى يحبها. وعـن هـذا الأمر تقول: "كان لطيفًا وصبورًا، لكنه كان متقدمًا جدًّا فى معرفته لدرجة أنه كان يجد صعوبة فى تعليمى".

لقـد أصبح من أصحاب الملايـين فجأة، وهى نجمة مشهورة على مستوى العالم، لكنها بسيطة وليست بكل هذا الثراء. لم تتمكن من فهمه، وما زالت تجده شخصًا محيرًا عندما تحدثـت عنه بعد ثلاثين سنـة تقريبًا. فى بداية علاقتهما، كانا يتناولان العشاء وبدأ جوبز يتحدث عن رالف لورين ومتجره بولو شوب، وقالت له جوان إنها لم تزره من قبل. وقال لها: "يوجد فيه فستان أحمر جميل سيكون مثاليًّا بالنسبة لك"، وبعد ذلك ذهبا إلى المتجر فى مركز ستاندفورد التجارى. تقول بابيز متذكرة: "قلت لنفسى: رائع، أنا مع رجل من أغنياء العالم، ويريد أن يشترى لى هذا الفستان الجميل". وعندما وصلا إلى المتجر، اشترى جوبز

لنفسـه مجموعة من القمصان وأراها الفستان الأحمر وقال: "يجب أن تشتريه". تفاجأت بعضـ الشـىء وقالت إن المال الذى بحوزتها لا يكفى لشرائـه. ولم يقل جوبز شيئًا، وغادرا المتجـر. وسألتنى جـوان متعجبة فعلاً من الموقف فقالـت: "إذا تحدث معك شخص طوال المسـاء بهذه الطريقـة، ألن تعتقد أنه سوف يشتريه لـك؟". وتضيف جوان: "لغز الفستان الأحمـر أصبح بين يديك. إننى مستغربة من الموقـف". كان يعطيها أجهزة حاسب هدية، وليس فستانًا، وعندما كان يأتى لها بالزهور، كان يحرص على قول إنها تبقت من مناسبة فى المكتب، وتعلق جوان قائلة: "لقد كان رومانسيًّا، ويخاف أن يكون رومانسيًّا أيضًا".

أثنـاء تصنيعه لحاسب NeXT (نيكست)، ذهب إلى منزل بابيز فى وودسايد ليريها كيـف يصدر الموسيقى. تقـول جوان متذكرة: "جعـل الحاسب يعزف رباعيـة للموسيقار برامس، وقـال لى إنـه فـى النهاية ستعـزف الحاسبـات أفضل مـن البشـر، وستضبط الإيحـاءات والإيقاع علـى نحو أفضل". لقد أثـارت الفكرة اشمئزازهـا. وعن هذا تقول: "كان متحمسًـا للغايـة ومسـرورًا جدًّا بينمـا كنت أستشيـط غضبًا وأقـول لنفسى: كيف يمكنك تشويه الموسيقى بهذا الشكل؟".

كان يبـوح بأسـراره لـ ديبى كولمـان وجوانا هوفمان عـن علاقته بـ بابيـز وقلقه بشأن إمكانيـة زواجه من امرأة لديهـا ابن مراهق، وقد تكون غير راغبـة فى إنجاب مزيد من الأبناء. تقول جوانا: "أحيانًا كان يقلل من شأنها فيقول إنها مطربة "موضوعات" وليست مطربـة "سياسيـة" حقيقية مثل ديلان. لقد كانـت امرأة قوية، وكان يريـد أن يظهر أنه مسيطـر. عـلاوة على ذلك، كان يقـول دائمًا إنه يريـد أن يكون أسرة، وأنـه يعلم أنه لن يستطيع فعل ذلك معها".

وهكـذا، بعد ثلاث سنوات، انتهت قصة الحب بينهمـا وأصبحا صديقين. وقال جوبز لاحقًـا: "ظننـت أننى أحبها، لكنى فقط كنـت معجبًا بها كثيرًا. ليس مقـدرًا لنا أن نكون معًـا. فأنـا أردت أن يكـون لى أولاد، وهى لم ترغـب فى إنجاب المزيـد". وفى عام ١٩٨٩ كتبت بابيز فى مذكراتها عن انفصالها عن زوجها وسبب عدم زواجها مرة أخرى فقالت: "أحب العيش وحيدة، وهكذا عشت منذ ذلك الحين، وقد تخلل هذه الفترة بعض العلاقات العابرة التى كانت لطيفة فى أغلبها". كما قدمت شكرًا لطيفًا فى نهاية الكتاب إلى "ستيف جوبز لأنه جعلنى استخدم معالج الكلمات عندما وضع حاسبًا فى مطبخى".

العثور على جوان ومنى

بعـد سنة من طـرده من شركة أبـل، وكان جوبز حينها فى الحاديـة والثلاثين من عمره، أصيبت والدته كلارا التى كانت مدخنة شرهة بسرطان الرئة. وكان يقضى وقتًا بجوارها

وهى على فراش الموت، وكان يتحدث معها بطريقة نادرًا ما تحدث بها فى الماضى، وسألها أسئلة كان يتجنب طرحها قبل ذلك، فقال: "عندما تزوجت أنت وأبى، هل كان أول رجل فى حياتك؟" كان من الصعب عليها التحدث لكنها رسمت على وجهها ابتسامة. وعندها أخبرته بأنها كانت متزوجة قبل ذلك من رجل لم يعد مطلقًا من الحرب، كما أمدته ببعض التفاصيل الخاصة بكيفية قيامها، وهى وزوجها بول جوبز، بتبنيه.

وبعد ذلك بقليل نجح جوبز فى اقتفاء أثر المرأة التى عرضته للتبنى. وقد بدأ بحثه الهادئ عن تلك المرأة فى أوائل ثمانينيات القرن العشرين، عندما كلف محققًا خاصًّا بالتحرى عنها لكنه فشل فى العثور على أى شىء. وبعد ذلك لاحظ جوبز وجود اسم طبيب من سان فرانسيسكو فى شهادة ميلاده. قال لى جوبز: "كان اسمه موجودًا فى دليل الهاتف، فاتصلت به". لكن هذا الطبيب لم يساعده، حيث زعم أن سجلاته قد دمرت فى حريق. وهذا لم يكن صحيحًا. فى الواقع، بعد أن اتصل به جوبز، قام الطبيب بكتابة خطاب ووضعه فى مظروف وكتب عليه "يسلم إلى ستيف جوبز عند وفاتى". وبعد وفاة الطبيب بعد ذلك بوقت قليل، أرسلت أرملته الخطاب إلى جوبز. وفى هذا الخطاب شرح الطبيب له أن والدته كانت غير متزوجة وكانت طالبة فى السنة النهائية وكانت من ويسكونسن وتدعى جوان شيبل.

واستغرق البحث عنها عدة أسابيع بعد استئجار محقق آخر لاقتفاء أثرها. وبعد أن تخلت جوان عن ابنها، تزوجت من والده الحقيقى، عبد الفتاح "جون" جندلى، وأنجبت منه طفلة أخرى تدعى منى. وتركهما جندلى بعد خمس سنوات، وتزوجت جوان من مدرب تزلج على الجليد يدعى جورج سيمبسون، لكن هذا الزواج لم يدم طويلاً. وفى عام ١٩٧٠ خرجت فى رحلة هائمة على وجهها ومعها ابنتها منى إلى لوس أنجلوس (وكلتاهما تستخدمان اسم سيمبسون كلقب لهما).

تردد جوبز فى إعلام بول وكلارا، اللذين يعتبرهما والديه الحقيقيين، بأنه يبحث عن أمه التى ولدته. لقد خشى أن يضايقهما هذا التصرف، وتكشف هذه الحساسية غير المعهودة لديه مدى الحب الصادق الذى يشعر بها تجاه والديه. ولذلك لم يتواصل مع جوان سيمبسون إلى أن رحلت كلارا جوبز فى أوائل عام ١٩٨٦. ويقول جوبز متذكرًا: "لم أرد أبدًا أن يشعرا بأننى لا أعتبرهما والدىَّ؛ لأنهما كان والدىَّ بالفعل. لقد أحببتهما كثيرًا لدرجة أننى لم أرغب فى أن يعلما ببحثى عن أمى، حتى إننى طلبت من المحققين التزام الهدوء عند اكتشافهم لشىء ما". وعندما توفيت كلارا، قرر إخبار بول جوبز الذى كان مرتاحًا تمامًا وقال إنه ليس لديه مانع من أن يتواصل ستيف مع أمه الحقيقية.

وذات يوم اتصل جوبز بـ جوان سيمبسون وأخبرها بمن يكون ورتب للمجىء إلى لوس أنجلوس لمقابلتها. وقال فيما بعد إن الدافع لهذا كله كان الفضول بشكل أساسى، فقال:

"أعتقـد أن البيئة تحـدد سمات الشخص أكثر مـن العوامل الوراثيـة، ورغم ذلك ينبغى التسـاؤل قليلاً عن جذورك البيولوجية". لقـد أراد أن يطمئن جوان على أن ما فعلته كان صحيحـًا، ويقول جوبز معلقـًا: "لقد أردت أن أقابل أمى الحقيقية لأرى إذا ما كانت بخير ولأشكرهـا لأننى سعيد بأنها لم تقـم بإجهاضى. لقد كانت فى الثالثـة والعشرين وعانت الكثير لإنجابى".

غلبـت المشاعر جوان عندما وصل جوبز إلى منزلها فى لوس أنجلوس. كانت تعلم أنه مشهور وثرى، لكنها لم تكن متأكدة من سبب ذلك بالضبط. وبدأت على الفور تطلعه على مشاعرها. فقالت إنه قد تم الضغط عليها للتوقيع على ورق التبنى، وأنها فعلت ذلك فقط عندما أخبرها الطبيب بأن ابنها سعيد فى منزل والديه الجدد. وقالت إنها طالما اشتاقت إليـه وعانت بسبب ما فعلتـه. واعتذرت مرارًا وتكرارًا رغم أن جوبـز طمأنها بأنه متفهم ذلك وأن حياته قد سارت على نحو جيد.

وبمجـرد أن هـدأت جـوان، أخبرت جوبـز أن لديه أختًـا شقيقة تدعـى منى، وهى روائيـة واعدة فـى مانهاتن. لم تعلم منى مطلقًا أن لديها أخـًا، وفى ذلك اليوم أعلمتها والدتهـا بالأمر، أو جزء منه من خلال الهاتف، فقالت لها: "لديك أخ وهو رائع ومشهور وسأحضـره إلى نيويورك كى تقابليه". كانت منى فى منتصـف كتابة رواية عن والدتها وعـن رحلتهما مـن ويسكونسن إلى لوس أنجلوس، وكان اسـم الرواية *Anywhere but Here* (أى مـكان إلا هنـا) والذين قرأوا هـذه الرواية لن يتفاجأوا مـن أن جوان كانت غريبـة فى طريقة إخبارها لـ منى عـن أخيها. لقد رفضت أن تقول لها من هو، بل قالت فقط إنه كان فقيرًا وأصبح غنيًّا، وأنه وسيم وشعره أسود وطويل، ويعيش فى كاليفورنيا، وبعد ذلك عملت منى فى مجلة باريس ريفيو، وهى صحيفة أدبية يملكها جورج بليمبتون، ومقرهـا فـى الدور الأرضى فى منزلـه القريب من النهر الشرقى فـى مانهاتن، وبدأت هـى وزملاؤها يخمنـون من يكون أخوها، وتساءلوا هل هو جـون ترافولتا؟ فقد كان من تخميناتهـم المفضلة، بالإضافة إلى ممثلين آخريـن كانوا بالنسبة لهم احتمالات رائعة، وفـى مرحلـة ما توصل أحـد الزملاء إلى تخمين فقـال: "قد يكون أحـد الشباب الذين فتحوا شركة أبل للحاسبات" لكن لم يتذكر أسماءهم أحد.

حدثـت المقابلة فى ردهة فندق سانت ريجز وتقـول منى متذكرة: "كان مباشرًا تمامًا ولطيفـًا، كان شابًا عاديًا ورائعًا، "جلسوا جميعًا وتحدثوا لعدة دقائق، ثم أخذ جوبز أخته ليسيرا فى نزهة طويلاً، كلاهما فقط، كان جوبز سعيدًا بمعرفة أن لديه أختًا مشابهة له. فقـد كانت لديهما نزعة فنية قوية، ودقة ملاحظة للتفاصيل المحيطة بهما، وكانا يتميزان بالحساسيـة رغم قوة الإرادة. وعندما ذهبا معًا لتناول العشاء لاحظا التفاصيل المعمارية

نفسها وتحدثا عنها بحماس فيما بعد .وعندما علم جوبز ذلك قال لزملائه فى أبل بابتهاج "إن أختى كاتبة!" .

عندما أقام بليمبتون حفلاً لرواية *Anywhere but Here* فى أواخر ١٩٨٦ سافر جوبز إلى نيويورك لمرافقة منى وأصبحا مقربين إلى درجة كبيرة رغم انطواء علاقتهما على تعقيدات متوقعة نظرًا لهويتهما والطريقة التى تجمعا بها. يقول جوبز معلقًا: "فى البداية، لم تكن منى سعيدة تمامًا بوجودى فى حياتها، وتعلق أمى الشديد بى. وعندما تعرف كل منا على الآخر، أصبحنا صديقين جيدين، وهى أصبحت أسرتى. ولا أعلم ماذا عساى أن أفعل بدونها. ولا أستطيع أن أتخيل أننى يمكننى الحصول على أخت أفضل منها، فأنا وأختى بالتبنى، باتى، لم نكن مقربين مطلقًا". وبالمثل، أحبته منى حبًا شديدًا، وفى بعض الأحيان كانت تحميه كثيرًا، رغم أنها ستكتب عنه فيما بعد رواية لاذعة تحمل اسم *A Regular Guy* (رجل عادى) تصف عاداته الغريبة بدقة مزعجة.

من ضمن الأمور القليلة التى كانا يتجادلان بسببها كانت ملابسها. لقد كانت ترتدى ملابس كما لو كانت روائية بائسة، وكان يوبخها على عدم ارتداء ملابس "غالية نسبيًا". وذات مرة ضايقتها تعليقاته جدًا فكتبت له خطابًا قالت فيه: "أنا كاتبة شابة، وهذه حياتى، وأنا لا أحاول أن أصبح عارضة أزياء". لم يرد، لكن بعد قليل وصله صندوق من متجر إيسى مياكى، مصمم الأزياء اليابانى الذى جعله أسلوبه المبتكر المعتمد على التكنولوجيا من أفضل المصممين لدى جوبز، وتقول منى: "لقد ذهب ليتسوق من أجلى، واختار لى ملابس رائعة على مقاسى بالضبط وبألوان جذابة". كانت هناك حلة نسائية لاقت إعجابه على وجه خاص واحتوى الصندوق على ثلاث قطع منها كلها متطابقة. وقال جوبز معلقًا: "ما زلت أتذكر الحلل الأولى التى أرسلتها إلى منى، كانت مؤلفة من سراويل من الكتان وسترات لونها أخضر باهت مائل إلى الرمادى، كانت تبدو جميلة عليها ومتماشية مع شعرها الأحمر".

الأب المفقود

فى الوقت نفسه كانت منى سيمبسون تحاول اقتفاء أثر والدهما الذى ترك المنزل عندما كانت فى الخامسة من عمرها. ومن خلال كُتّاب بارزين فى مانهاتن، مثل كين أوليتا ونيك بيليدجى، تعرفت على ضابط متقاعد فى نيويورك فتح مكتب تحقيقات خاصًا. وتقول منى سيمبسون متذكرة: "دفعت له المال القليل الذى كان بحوزتى". لكن هذا البحث لم يحالفه النجاح. وبعد ذلك قابلت تحريًا آخر فى كاليفورنيا وتمكن من العثور على عنوان عبد

الفتاح جندلى فى ساكرامنتو من خلال البحث فى متجر سيارات. أخبرت منى سيمبسون أخاها وذهبا إلى نيويورك لرؤية الرجل الذى من المفترض أنه أبوهما.

لم يكن لدى جوبز رغبة فى مقابلته. وقال جوبز مفسرًا: "إنه لم يعاملنى جيدًا. وأنا لا أحمل ضغينة ضده، فأنا سعيد بحياتى. لكن أكثر ما يضايقنى هو أنه لم يعامل منى جيدًا لقد تخلى عنها". كان جوبز نفسه قد ترك ابنته ليزا، وكان يحاول استعادة علاقته بها، لكن هذا التعقيد لم يرقق مشاعره تجاه جندلى. وذهبت منى سيمبسون إلى ساكرامنتو وحدها.

تقول منى سيمبسون متذكرة: "كان اللقاء مؤثرًا جدًّا". وجدت أباها يعمل فى مطعم صغير، وبدا سعيدا برؤيتها لكنه كان سلبيًّا بشكل غريب إزاء الموقف كله. تحدثا لبضع ساعات، ثم حكى لها أنه بعد ترك ويسكونسن ترك التدريس ودخل فى مجال المطاعم.

كان جوبز قد طلب من سيمبسون عدم ذكره لوالده، ومن ثم لم تذكره، وفى أثناء اللقاء ذكر والدها بشكل عابر أنه ووالدتها كان لهما ولد آخر أنجباه قبل أن تولد. فسألته: "ماذا حدث له؟" فأجابها: "لن نرى هذا الولد ثانيةً. لقد ذهب هذا الولد". فأجفلت منى سيمبسون ولكنها لم تقل شيئًا.

وأفصح لها جندلى عن أمر مدهش آخر عندما وصف لها المطاعم السابقة التى قام بإدارتها. فقال لها إنه كانت هناك مطاعم أخرى أجمل من مطعم ساكرامنتو الجالسين فيه. وقال لها بتأثر إنه تمنى لو كانت رأته وهو يدير مطعمًا لمأكولات البحر المتوسط فى شمال سان خوسيه. واستطرد قائلاً: "كان مكانًا رائعًا. وكان يرتاده كل الأشخاص الناجحين فى مجال التكنولوجيا، ومنهم *ستيف جوبز*". فصعقت سيمبسون من المفاجأة. وأكمل قائلاً: "نعم، لقد اعتاد المجىء إلى هنا، وكان شابًّا رائعًا ويعطى بقشيشًا كثيرًا". وتمكنت منى من منع نفسها من أن تصرخ قائلة *ستيف جوبز هو ابنك!*

وعندما انتهت الزيارة اتصلت بـ جوبز سرًّا من هاتف عملة من المطعم ورتبت لمقابلته فى مقهى إيسبريسو روما فى بيركلى. ولإضافة المزيد من الإثارة الشخصية والعائلية، أحضر جوبز ابنته ليزا التى كانت فى المدرسة الابتدائية وتعيش مع والدتها كريسان. وعندما وصلوا كلهم إلى المقهى، كان الساعة قد قاربت العاشرة مساءً، وأخبرته منى سيمبسون بالقصة. كانت دهشة جوبز مفهومة عندما ذكرت له المطعم القريب من سان خوسيه، حيث تذكر أنه تردد عليه وقابل هذا الرجل الذى هو والده الحقيقى. وقال جوبز فيما بعد عن هذا الاكتشاف: "كان أمرًا مذهلاً، لقد ذهبت إلى هذا المطعم فى مرات قليلة، وأذكر أننى قابلت مالكه. كان رجلًا سوريًّا أصلع الرأس، وقد تصافحنا أكثر من مرة".

وعلـى الرغم من ذلك بقى جوبز عازفًا عن مقابلته. يقول جوبز متذكرًا: "كنت رجلاً ثريًــا، وكنــت لا أثق فيه، فقد يحاول ابتزازى أو توصيل الأمــر للصحافة. وطلبت من منى بألا تخبره عنى".

ولم تقـل لــه منــى شيئًا، لكن بعــد سنوات رأى جنــدلى علاقته بـ جوبــز مذكورة على الإنترنــت. (فقد لاحظ أحــد المدونين أن منى سيمبسون سجلت جندلى كوالد لها فى أحد المراجع، واستنتج أنه لابد أن يكون والد جوبز أيضًا). فى هذه الأثناء كان جندلى متزوجًا للمرة الرابعة ويعمل مدير أغذية ومشروبات فى منتجع بووم تاون ريزورت آند كازينو غرب رينــو بولاية نيفادا. وعندما أحضر زوجته الجديدة روسيل لزيارة منى سيمبسون فى عام ٢٠٠٦، فتــح معها الموضوع، فقال: "ما هذه القصة التى يقولونها عنى وعن ستيف جوبز؟" فأكدت له القصة، وأضافت أنها تعتقد أن جوبز لا يرغب فى مقابلته. وبدا جندلى متقبلاً لذلك، وتقول منى سيمبسون عن أبيها: "أبى متفهم وراوى قصص رائع، لكنه سلبى جدًّا جدًّا. لم يتواصل مع ستيف مطلقًا".

اتخــذت منــى سيمبسون من بحثهــا عن جندلى أساسًــا لروايتها الثانيــة *The Lost Father* (الأب المفقود) والتى نشرتها فى عام ١٩٩٢. (جوبز أقنع بول راند مصمم شعار شركــة نيكست بتصميم الغلاف، لكن سيمبسون قالت عن الغلاف إنه كان: "بشع الشكل ولم نستخدمــه مطلقًــا"). كما اقتفت منى أثر العديد مــن أفراد عائلة جندلى فى حمص وفى أمريكا، وفى عام ٢٠١١ كتبت رواية عن جذورها السورية، وأقام السفير السورى فى واشنطــن عشــاء على شرفها وضم العشاء ابن عم لها وزوجتــه جاءا لحضور المناسبة ثم استقروا بعد ذلك فى فلوريدا.

افترضــت منــى سيمبســون أن جوبز سيقابل جندلى فــى نهاية الأمــر، لكن مع مرور الوقــت أبدى جوبز رغبة أقل فى مقابلته، وفى عام ٢٠١٠ ذهب جوبز وابنه ريد إلى عشاء عيــد ميــلاد سيمبسون فى منزلها فى لوس أنجلوس، وقضــى ريد معظم وقته فى مطالعة صــور لجده الحقيقى، لكن جوبز تجاهــل الصور. كما أنه لم يهتم بجذوره السورية أيضًا. وعندمــا يأتى ذكر الشرق الأوسط فــى حوار ما، لم يكن يشترك فى الحوار أو يعلق بآرائه القويــة المعتادة، حتى بعد أن اجتاحت سوريا ثورات الربيع العربى فى عام ٢٠١١. وعندما سألتــه هل يجب علــى إدارة أوباما التدخل بشكل أكبر فى مصــر وليبيا وسوريا، قال: "لا أعتقد أن أى شخص يعلم حقًّا ماذا يفترض بنا أن نفعل هناك. سوف يلعنوننا إذا تدخلنا وسوف يلعنوننا إذا لم نتدخل".

وحافــظ جوبز على علاقــة ودية جمعت بينه وبين والدته الحقيقيــة جوان سيمبسون. وعلى مدار سنوات، كانت هى ومنى تقضيان إجازة رأس السنة فى بيت جوبز. كانت هذه الزيــارات حلــوة، لكنها كانت مستنزفة للمشاعر. فأحيانًا كانت تنفجر جوان فى البكاء،

وتعـبر عـن مدى حبها لـه، وتعتذر عن التخلى عنـه. وكان جوبز يهدئها ويقـول إن الأمور سـارت على نحو جيد. كمـا قال لها فى أحد أعياد الميلاد المجيـد :"لا تقلقى. لقد حظيت بطفولة رائعة، وأحسن والداى تربيتى".

ليزا

علـى النقيض من جوبز، لم تحظ ليزا بطفولة رائعة. فعندما كانت صغيرة لم يأت تقريبًا لرؤيتهـا. وقـال جوبز فيما بعد بنبرة يخالطها النـدم: "لم أرغب فى أن أكون أبًا، ومن ثم لم أكـن أبًـا لها". بيد أنـه كان يشعر بغصة فى قلبه بين الحـين والآخر. فذات يوم، كانت ليـزا فى الثالثة من عمرها، وكان جوبز يقـود سيارته بالقرب من المنزل الذى اشتراه لها ولوالدتهـا كريسان، وعندها قـرر التوقف أمام المنزل. لم تتعرف ليـزا عليه، وجلس على عتبـة الباب ولم يدخل إلى المنزل، وتحدث مع كريسـان. وتكرر هذا المشهد مرة أو مرتين فى السنة. وكان جوبز يأتى دون سابق إنذار ويتحدث قليلاً عن الخيارات التعليمية المتاحة أمام ليزا، أو غيرها من الموضوعات، ثم يقود سيارته المرسيديس مغادرًا.

وعندمـا أصبحت ليزا فى الثامنة من عمرها فى عـام ١٩٨٦، أصبحت زيارات جوبز تتكـرر بشكل أكـبر. وفى ذلك الوقت لم يعـد منهمكًا فى السعى المضنـى لتصنيع حاسب ماكنتوش (Macintosh)، كما لم يعد مستغرقًا فى صراع القوة مع سكالى. لقد كان يعمل فى شركـة نيكست التى كان جوها العام يتميز بالهدوء والسلاسة، فضلاً عن كون مقرها فى بالو ألتو بالقرب من مسكن كريسان وليزا. علاوة على ذلك، عندما وصلت إلى الصف الثالـث، كان من الواضح أن ليـزا طفلة ذكية ذات ميول فنية، وقـد وقع اختيار مدرسيها عليها لتحظى بعنايتهم الخاصة نظرًا لموهبتها فى الكتابة. كانت جريئة ومتحمسة ولديها قـدر مـن سلوك والدها المتحـدى. كما كانت تشبهـه قليلاً، حيـث كان حاجباها مقوسين وكان وجهها ذا ملامح شرق أوسطية، وكانت نحيلة بارزة العظام. وذات يوم، فاجأ جوبز زمـلاءه بإحضارهـا إلى المكتب. وكانـت تقوم بحركة العجلـة الأكروباتية فى ممر المكتب وتصيح قائلةً: "انظر إلىَّ!"

ويتذكـر آفى تيفانيان صديق جوبز الذى يعمل مهندسًا فى شركة نيكست وهو شخص طويـل ونحيل واجتماعى، أن جوبز أحيانًا أثناء ذهابهما لتناول العشاء، كانا يتوقفان عند بيـت كريسـان لاصطحاب ليزا، فيقـول: "كان لطيفًا جـدًا معها. وكان نباتيًـا، وكريسان أيضًـا، لكـن ابنته لم تكن مثلهمـا. وكان متقبلاً لذلك. وكان يقترح عليهـا تناول الدجاج وكانت تتناوله".

أصبح تناول الدجاج سلواها أثناء تنقلها بين أب وأم نباتيين لديهما تقدير روحانى للأطعمة الطبيعية. وكتبت ليزا بعد ذلك عن الفترة التى قضتها مع والدتها فقالت: "كنا نشترى الخضراوات مثل الهندباء والكينوا والكرفس اللفتى، والمكسرات المغطاة بالخروب، من متاجر تفوح منها رائحة الخميرة، وتكون فيها نساء لا يصبغن شعورهن. لكننا جربنا بعض الأطعمة الأجنبية فى بعض الأحيان. وفى مرات قليلة قمنا بشراء دجاج ساخن متبل من مطعم خبير فى الأطعمة، وكانت الدجاجات تدور على الأسياخ فوق اللهب، وتناولناها فى السيارة، بأصابعنا وهى فى لفافتها الورقية المبطنة برقاقة معدنية". أما والدها الذى كانت ميوله الغذائية متطرفة، فقد كان صعب الإرضاء فيما يتناوله من أطعمة. وقد رأته يتقيأ كمية كبيرة من الحساء بعد يوم من علمه باحتوائها على الزبد. وبعد أن خفف من تطرف عاداته الغذائية أثناء وجوده فى شركة أبل، عاد إلى الحمية النباتية المتطرفة مرة أخرى. وقد بدأت ليزا منذ سن صغيرة فى إدراك أن هوسه الغذائى يعكس فلسفة حياتية، يمكن أن يولد فيها التقشف والتقليلية مشاعر تالية. وقالت: "لقد اعتقد أن أفضل المحاصيل تأتى من الأراضى القاحلة، وأن المتعة تأتى من كبح جماح النفس. لقد علم المعادلة التى لا يعلمها معظم الناس والمتمثلة فى: الأشياء تقود إلى أضدادها".

وبالشكل نفسه، نجد أن غياب وبرود عاطفة أبيها تجاهها قد جعل لحظات الدفء التى تقضيها معه بين الحين والآخر مرضية جدًّا لها. وعن هذا تقول: " لم أعش معه، لكن فى بعض الأيام، كان يأتى للزيارة فى منزلنا، وكان وجوده كأنه هالة نورانية بيننا لبضع دقائق أو ساعات مليئة بالإثارة". وسرعان ما أصبحت ليزا مثيرة للاهتمام وأصبح يصطحبها للسير معه فى نزهة على الأقدام. كما كان يتزلج معها فى شوارع بالو ألتو القديمة، وغالبًا كانا يتوقفان عند منزل جوانا هوفمان وآندى هيرتزفيلد. وفى أول مرة يذهب بها لرؤية جوانا هوفمان، طرق الباب وقال: "هذه ليزا". تقول جوانا هوفمان:"كان من الواضح أنها ابنته، فهى تمتلك الفك نفسه. إنه فك مميز وملكية خاصة لآل جوبز". وقد عانت جوانا هوفمان من عدم معرفة والدها المطلق إلى أن بلغت سن العاشرة، ولذلك شجعت جوبز على أن يكون والدًا جيدًا. وعمل جوبز بنصيحتها وشكرها عليها فيما بعد.

وذات مرة اصطحب ليزا فى رحلة عمل إلى طوكيو وأقاما فى فندق أوكورا الجذاب العملى. وفى مطعم الفندق الأنيق طلب جوبز صوانى كبيرة من سوشى الأوناجى، وكان يحب هذا الطبق كثيرًا لدرجة أنه اعتبر سمك الإنقليس المطهو الدافئ من الأطعمة النباتية. وكانت القطع مغطاة بملح ناعم أو بصوص حلو خفيف، وتذكرت ليزا فيما بعد كيف ذابت فى فمها؛ تمامًا مثل المسافة بينهما. وكتبت فيما بعد: "لقد كانت أول مرة أشعر فيها معه بالارتياح والرضا، على صوانى اللحم تلك، كان تناول طعام ساخن

والتخلى عن السلطات الباردة يعنى أن الباب الذى كان موصدًا أمامى قد انفتح. لقد كان أقـل صرامة مع نفسه وكان إنسانًا لطيفًا تحت هذه السقوف الرائعة وكراسيها الصغيرة، لقد كان لطيفًا مع اللحم ومعى".

لكـن هــذه المعاملة اللطيفــة لم تكن دائمة. لقــد كان جوبز متقلبًا مع ليــزا مثلما كان متقلبًا مع الآخرين، كان يتأرجح ما بين الاحتضان والهجر. ففى زيارة كان يلاعبها، وفى الزيــارة التالية يكون باردًا، وفى غالب الأمر يكــون غائبًا. يقول هيرتزفيلد معلقًا: "كانت غير واثقة دائمًا من علاقتهما. وقد ذهبت ذات مرة إلى عيد ميلادها، وكان من المفترض أن يأتى ستيف، لكنه جاء متأخرًا جدًّا، جدًّا. وأصبحت قلقة ومحبطة للغاية. لكن بمجرد أن أتى أخيرًا، تهللت أساريرها".

تعلمــت ليزا أن تكون مزاجية كنوع من الرد عليه وعلى مدار السنوات كانت علاقتهما تشهــد تغيرات وتقلبات كثيرة، وكان عناد كل منهما يطيل فترات الهجر. وكان من الممكن ألا يتحدثــا إلى بعضهما بعد أى شجار. ولم يكــن أبًا جيدًا فى التواصل أو الاعتذار أو بذل مجهــود لمداواة جروح الآخر، حتى عندما كان يعانى مــن مشاكل صحيحة متكررة. وذات يــوم فى خريف عــام ٢٠١٠ جرفه الحنين لإطلاعى على صندوق بــه صور قديمة، وتوقف عنــد صورة تجمعــه بابنته ليزا أثناء زيارته لها وهى صغيرة، فقــال: "أعتقد أننى كنت لا أذهــب إليها كثــيرًا"، ونظرًا لأنه لم يتحدث إليها طوال هــذه السنوات، اقترحت عليه أن يبــادر ويتصل بهــا أو يرسل لها بريدًا إلكترونيًّا. فنظــر إلىَّ دون أن يرتسم أى تعبير على وجهه، ثم عاد إلى تفحص الصور القديمة.

الرومانسى

عندما يتعلق الأمر بالنساء، يمكن أن يكون جوبز رومانسيًّا جدًّا. وكان يميل إلى الوقوع فى الحب بشكل مؤثر، وكان يحكى لأصدقائه كل تطورات العلاقة، وكان يبدو حزينًا على الملأ عندمــا يكون بعيدًا عن حبيبته. وفى صيــف عام ١٩٨٣ ذهب لحفل عشاء صغير فى وادى السيليكــون برفقة جوان بايز، وجلس بجوار طالبة فــى السنة النهائية بجامعة بنسلفانيا تدعــى جنيفير إيجان، وكانت هذه الطالبة غير متأكدة من هويته. وفى هذه الأثناء أدرك جوبــز وبايز أنه ليس مقدرًا لهما أن يظلا معًــا إلى الأبد، ووجد جوبز نفسه منجذبًا إلى إيجــان التى كانــت تعمل فى جريدة *ســان فرانسيسكــو ويكلى* خلال إجازتهــا الصيفية. واقتفى أثرها واتصل بها واصطحبها إلى مطعم جاكلين كافيه، وهو مطعم صغير بالقرب من تليجراف هيل المتخصصة فى السوفليه النباتى.

تواعـدا لمدة عام، وغالبًا كان جوبز يستقل الطائرة ويتجه شرقًا لزيارتها. وفى مؤتمر عالم ماك فى بوسطن أخبر عددًا كبيرًا من الحضور بأنه واقع فى الحب وأن عليه الإسراع للحاق بطائرة فيلادلفيا لرؤية حبيبته؛ وانبهر الجمهور. وعندما كان يزور نيويورك، كانت تستقـل القطـار لتمكث معه فى فندق كارلايـل أو فى شقة جاى شيات فـى حى آبر إيست سايد، ويتناولان الطعام فـى كافيه لوكسمبورج، ويزوران (بشكل متكرر) الشقة الموجودة فى سان ريمو التى كان يخطط لتغيير شكلها، وكانا يذهبان إلى السينما أو إلى دار الأوبرا (لمرة واحدة على الأقل).

وكان جوبـز وإيجان يتحدثان لساعات فى الهاتف فى ليالٍ كثيرة. ومن الموضوعات التى أثارت صراعًا بينهما اعتقاده، المكتسب من دراساته البوذية، الذى ينص على أهمية تجنب الارتبـاط بالأشيـاء المادية. وقد قال لها ذات مرة إن رغبات عملائنا غير صحية، ومن أجل اكتساب التنوير يجب أن يحيا المرء حياة بلا ارتباطات وبلا مادية. كما أرسل لها شريطًا لـ كوبون شينو، معلم فلسفة الزن، وكان الشريط عبارة عن محاضرة عن المشاكل التى يسببها اشتهاء وامتلاك الأشياء. وردت إيجان بهجوم مضاد، متسائلة عما إذا كان هو نفسه يتحدى هـذه الفلسفة من خلال تصنيعه للحاسبات والمنتجات الأخرى التى يشتهيها الناس؟ وتقول إيجان متذكرةً: "كان متضايقًا جدًا من هذا التناقض، وتجادلنا كثيرًا بشأنه".

وفـى النهاية تغلب فخـر جوبز بالمنتجات التـى يصنعها على اعتقـاده بوجوب تجنب النـاس الارتباط بهذه الممتلكات. وعندما ظهر حاسب Macintosh (ماكنتوش) فى عام ١٩٨٤، كانت إيجان مقيمة فى شقة والدتها فى سان فرانسيسكو خلال إجازتها من جامعة بنسلفانيا. واندهش ضيوف والدتها على العشاء من رؤية شخص مشهور مثل جوبز يطرق بابهـم ليلاً حاملاً حاسـب Macintosh (ماكنتوش) جديدًا موضوعًـا لتوه فى صندوق، واندفع إلى غرفة نوم إيجان لتركيبه.

أخـبر جوبـز إيجان وبعض أصدقاء آخريـن بإحساسه بأنه لن يعيش طويلاً. ولهذا السبـب كان مندفعًـا وغير صبور. وقالت إيجان فيما بعد: "لقد كان يشعر بالحاجة الملحة فـى إنجـاز كل ما يريد القيام بـه". وانتهت علاقتهمـا بحلول خريف عـام ١٩٨٤ عندما أخبرته إيجان بوضوح أنها ما زالت صغيرة جدًا على التفكير فى الزواج.

وبعـد ذلـك بفترة قصـيرة، عند بداية نشوب الصـراع مع سكالى فـى شركة أبل فى أوائل ١٩٨٥، كان جوبز متوجهًا لحضور اجتماع عندما ذهب لمكتب أحد الأشخاص الذين كانـوا يعملـون مع مؤسسة أبل ويساعـد فى توصيل حاسباتهـا إلى المنظمات غير الهادفة للربـح. فى ذلك المكتب، جلسـت امرأة رشيقة، شقراء للغاية، جمعـت ما بين هالة هيبية من النقاء الطبيعـى والفكر الجاد لاستشارية حاسبات. كان اسمها تينا ريدز، وقال عنها جوبز: "كانت أجمل امرأة رأيتها".

واتصـل بها فى اليوم التـالى ودعاها على العشاء. لكنها رفضـت لأنها كانت مرتبطة بشخص آخر. وبعد عدة أيام أخذها فى نزهة سيرًا على الأقدام، وطلب منها الخروج مرة أخـرى، وفى هذه المـرة أخبرت رفيقها بأنها ترغب قبول دعـوة جوبز. لقد كانت صريحة جـدًّا ومنفتحة. وبعد العشاء بدأت فى البـكاء لأنها علمت أن المشاكل سوف تجتاح حياتها وتعكر صفوها، وهذا ما حدث. فخلال شهور قليلة انتقلت إلى منزل وودسايد غير المفروش بالأثاث. وقال جوبز عنها فيما بعد: "كانت أول شخص أحبه فعلاً. كان بيننا ارتباط قوى. ولا أعلم إن كان هناك شخص سيفهمنى على نحو أفضل مما فعلت".

جـاءت ريدز مـن أسرة مغرقة فى المشـاكل، وباح لها جوبز بالألم الـذى يعتصر قلبه لعرضه للتبنى. تقول ريدز متذكرة: "قال لى إننا ملفوظان من المجتمع ولهذا السبب ننتمى لبعضنـا". كانـا عاطفيين ويميـلان إلى إظهـار مشاعرهما أمام العيـان، ويتذكر موظفو شركة نيكست مداعباتها فى ردهة الشركة، وكذلك شجاراتهما التى كانت تحدث فى دور العرض السينمائية وأمام زائرى مزرعة وودسايد، فهى محفورة فى الذاكرة. ورغم ذلك كان دائمـًا يمدح نقاءها وعفويتهـا. وكما أوضحت جوانا هوفمان التـى تفهم جوبز جيدًا عندمـا تحدثت عـن إعجاب جوبز بروحانية ريدز، فقالـت: "كان ستيف يميل إلى البحث عن الشخصيات المهزوزة والمرضى النفسيين، ويعتبر هذه الأمور سمات روحانية".

عندما طرد جوبز من أبل فى عام ١٩٨٥، سافرت ريدز معه إلى أوروبا ليداوى جروحه. ووقفـا على جسر على نهر السين ذات مساء، وتحدثـا بشكل رومانسى أكثر منه جادًّا عن فكـرة المكوث فى فرنسا وربما الاستقرار فيهـا إلى أجل غير مسمى. كانت ريدز متحمسة لكـن جوبز لم يكن كذلك. لقد كان مجروحًا، لكنه كان طموحًا. وقال لها: "أنا انعكاس لما أفعـل". وتذكرت اللحظات التى قضتها معه فى باريـس فى بريد إلكترونى محزن أرسلته لـه بعد خمـس وعشرين سنة، بعد أن مضى كل منهما فـى طريقه، محتفظين بارتباطهما الروحانى:

> كنـا على جسر فى باريس فى صيـف ١٩٨٥. كانت السماء ملبدة بالغيوم. واتكأنا على الحاجز الحجـرى الأملس وكانت المياه الخضراء تجـرى أسفلنا. لقد جرى عالمك ثم توقف منتظرًا أن يعيـد ترتيـب نفسه وفق ما تختار فعلـه فيما بعد. رغبت فى أن أهـرب مما حدث فى الماضى. حاولـت إقناعك ببدء حياة جديدة معى فى باريس، أن نتخلـى عن ذاتينا السابقتين، وأن ندع شيئًـا آخـرًا يجتاحنـا. أردت أن نزحف عـبر الجرف الأسود فـى عالمك المكسـور، وأن نخرج شخصـين مجهولين جديدين فى حيـاة بسيطة يمكننى فيها أن أطهو لك عشاء بسيطًا، ونكون معًا فى كل يوم مثل طفلين يلعبان لعبة جميلة لا هم لهما سوى اللعبة نفسها. أود أن أعتقد أنك فكـرت فى الفكـرة قبل أن تضحك وتقول: "مـاذا يمكننى أن أفعل؟ لقـد جعلت نفسى عاطلاً عـن العمل". أود أن أعتقد أن فى لحظة التردد تلك وقبل أن يستدعينا المستقبل الجسور، أننا

قـد عشنـا حياة بسيطة معًا حتى وصلنا إلى سن كبيرة هادئة وحولنا مجموعة من الأحفاد فى مزرعة فى جنوب فرنسا، نتذكر أيامنا بهدوء، ونحن ننعم بالدفء والكمال مثل أرغفة الخبز الطازج، وتفوح رائحة الصبر والألفة من عالمنا الصغير.

واستمـرت علاقتهمـا ما بين صعـود وهبوط على مـدار خمس سنـوات. وكانت ريدز تكـره العيش فى منزل وودسايد قليل الأثاث. واستأجر جوبز شابًا وشابة من الهيبين كانا يعمـلان فى مطعم تشيس بانيس، ليعملا فـى إدارة شئون المنزل وطهى الأطعمة النباتية، وقـد جعلاها تشعر بأنها دخيلة. وفى بعض الأحيان كانـت تنتقل إلى شقتها فى بالو ألتو، لاسيمـا بعد إحدى المناقشات الحادة مـع جوبز. وذات مرة حفرت على جدار الممر المؤدى إلى غرفـة نومهما فكتبت: "الإهمال نوع من الامتهـان". لقد افتتنت به لكن حيرها أيضًا أنـه لا يهتـم بها. وتذكرت فيما بعد كم كان مؤلمًا أن تحـب شخصًا أنانيًا للغاية. وقالت إن الاهتمـام الكبـير بشخص غير قادر علـى الاهتمام بأحد غير نفسه جحيـم لا تتمناه لأى شخص.

كانـا مختلفـين فى عدة جوانب. فمن حيث القسوة والطيبـة، كانا على طرفى نقيض. وقـال هيرتزفيلـد لاحقًا: "ظهرت طيبة ريدز فـى أمور كبيرة وصغيرة، فقـد كانت دائمًا تعطـى مالاً للمشردين فـى الشوارع، وكانت تتطوع لمساعـدة الأشخاص الذين يعانون من أمراض عقلية (مثل والدها)، كما اهتمت بأن تجعل ليزا، وحتى كريسان، ترتاح لها. كما كانت أكثر الأشخاص مساعدةً فى إقناع جوبز بقضاء مزيد من الوقت مع ليزا. ورغم كل ذلـك، كانـت تفتقر إلى طموح وإصرار جوبز. إن هذه الرقة التى جعلتها تبدو روحانية فى عـين جوبز جعلت مـن الصعب بالنسبة لهما الاتفاق على الأمـور نفسها. قال هيرتزفيلد: "كانـت علاقتهما متقلبة للغاية، وبسبب اختلاف شخصياتهما كانت تنشب بينهما الكثير والكثير من الخلافات".

كمـا كان لديهمـا اختلاف فلسفى جوهـرى بشأن الأذواق الجماليـة. فقد كانت ريدز تعتقـد أن الأذواق الجماليـة فردية فـى الأساس، بينمـا اعتقد جوبز أنهـا عالمية ويمكن تعلمهـا. وكانت تتهمه بالتأثر الزائد بحركـة باوهاوس، فتقول: "كان ستيف يعتقد أنه من واجبنـا تعليم النـاس علم الجمال، وأن نعلم النـاس الأمور الـلازم عليهم الإعجاب بها". وتستطرد قائلة: "أنا لا أشاركه وجهة النظر تلك، بل أعتقد أننا عندما نستمع جيدًا إلى ما فـى داخلنا وإلى بعضنا، سنكون قادرين على السماح بظهور ما بداخلنا من جمال فطرى وحقيقى".

كانـت الأمـور لا تسير على نحو جيـد إذا مكثا مع بعضهما لفـترة طويلة، لكن عندما يبعـدان عن بعضهما كان جوبز يشتاق إليها. وأخـيرًا فى صيف ١٩٨٩ طلب منها الزواج. لكنهـا رفضـت وقالت لأصدقائهـا إن هذا الزواج قد يقودها إلى الجنـون. فقد نشأت فى

أسـرة متقلبة، وعلاقتها مع جوبز تحمـل الكثير من أوجه الشبه بتلك البيئة. وقالت إنهما حالـة من تجاذب الأضـداد، لكن هذه التركيبة قابلة للاحتراق. وفسرت رفضها فيما بعد قائلـة: "ما كنت لأكن زوجة جيدة لـ "ستيف جوبز" الأيقونة. كنت سأنزعج منه على عدة مستويات. فعلى الصعيد الشخصى، أنا لم أستطع تحمل قسوته. ولم أرغب فى إيذائه، ولم أرغب فى الوقوف بجانبه ومشاهدته وهو يؤذى الآخرين. لقد كان هذا مؤلمًا ومرهقًا".

وبعـد انفصالهما، ساعدت ريدز فى تأسيس شبكـة معلوماتية فى كاليفورنيا للصحة العقليـة تحمل اسم OpenMind. وقرأت فى كتيبات عن الصحة النفسية تتناول موضوع اضطـراب الشخصيـة النرجسيـة، ووجـدت أن كل المواصفات تنطبق تمامًـا على جوبز. وقالـت معلقة: " لقد كانت المواصفات منطبقة عليـه تمامًا، وفسرت لى الكثير من الأمور التـى كنـا نتجادل بسببها، وأدركت أن توقع أن يكون لطيفًا أو أقل أنانية يشبه توقع إبصار رجـل كفيف. كما فسرت لى أيضًا بعض القـرارات التى اتخذها بشأن ابنته ليزا فى ذلك الوقت. وأعتقد أن المشكلة كلها تكمن فى التعاطف ـ إنه يفتقد للتعاطف مع الآخرين".

تزوجـت ريـدز فيما بعد وأنجبـت طفلين، ثم طلقـت. وبين الحين والآخـر كان جوبز يشتاق إليها صراحةً، حتى بعد أن تزوج وعاش سعيدًا. وعندما بدأ معركته مع السرطان، تواصلت معه مرة أخرى لتقدم له الدعم. إنها تتأثر عاطفيًا جدًا عندما تتذكر علاقتهما. وأخبرتنـى بذلك قائلة: "على الرغم مـن تعارض قيمنا بشكل جعل من المستحيل بالنسبة لنا الحصول على العلاقة التى نتمناها، استمر الاهتمام والحب الذى شعرت بهما تجاهه منـذ عقـود". وبالمثل، بدأ جوبـز يبكى فى عصر يوم مـا عندما جلس فـى غرفة المعيشة يتذكرهـا، فقال والدموع تسيل علـى خديه: "كانت من أنقى النـاس الذين عرفتهم. كان فيهـا شىء روحانى، وكان هنـاك شىء روحانى فى ارتباطنا". وقال جوبز إنه يشعر دائمًا بالنـدم على عدم قدرتهما على إنجاح هذا الارتباط، وأنـه يعلم أنها تشعر بالندم نفسه. بيد أن هذا الارتباط لم يكتب له النجاح، وقد اتفق كلاهما على هذه النقطة.

الفصل الحادى والعشرون

رجل الأسرة

فى المنزل مع أسرة جوبز



مع لورين باول، عام ١٩٩١

لورين باول

عنـد تلك النقطة، وبناء علـى تاريخ علاقاته العاطفية، يمكـن لأى وسيط زواج أن يرسم ملامـح ورسمات المرأة التى قد تناسب جوبز. يجب أن تكون ذكية ولكن متواضعة، تتحلى بقدر كافٍ من الصرامة لمواجهته، ومع ذلك تتسم بقدر كافٍ من الهدوء الذى يمكنها من السمو فوق نوبـات غضبه. يجب أن تحظى بمستوى جيد من التعليم وتتسم بالاستقلالية، ومـع ذلـك تكون على استعـداد لتهيئ له الجـو الأسرى. يجب أن تكـون واقعية، ومع ذلك

تحظى بلمسة روحية أيضًا. يجب أن تتحلى بقدر كاف من الذكاء لتعرف كيف تسيطر عليه، ولكن مع التمتع بالقدر الكافى من الثبات حتى لا تقوم بذلك طوال الوقت. ولن يضر أن تكون امرأة مرحة جميلة وشقراء وطويلة، وتكون محبة للأطعمة النباتية العضوية. وفى أكتوبر عام ١٩٨٩، بعد أن انفصل جوبز عن تينا ريدز، دخلت حياته امرأة بالمواصفات السابقة.

وعلى وجه التحديد، دخلت إلى القاعة الدراسية امرأة بهذه المواصفات. لقد وافق جوبز على إلقاء واحدة من سلسلة المحاضرات التى يلقيها قادة التكنولوجيا والصناعة بعنوان View from the Top، بكلية ستانفورد لإدارة الأعمال مساء أحد أيام الخميس. كانت لورين باول حديثة التخرج فى كلية إدارة الأعمال وقد أقنعها أحد زملاء دفعتها بحضور المحاضرة. ووصلا متأخرين وكانت كل المقاعد مشغولة، ومن ثم جلسا فى الممر. وعندما أخبرهم المرشد المنظم أنه ينبغى عليهم أن يتحركا ويتركا هذا المكان، اصطحبت باول زميلها إلى الصف الأمامى وجلسا على مقعدين كان محجوزين. وعندما وصل جوبز، قاده المرشد إلى مقعد بجانب باول. يقول جوبز متذكرًا: "نظرت إلى يمينى، فوجدت فتاة جميلة تجلس بجانبى. ومن ثم، بدأنا نتحدث بينما كنت أنتظر تقديمى". كانا يمزحان قليلاً، كانت لورين تمزح بأنها جلست فى الصف الأمامى لأنها فازت بورقة يانصيب، فقال لها جوبز إن الجائزة هى اصطحابها لتناول العشاء. قالت لورين فى وقت لاحق: "لقد كان لطيفًا للغاية".

وبعد المحاضرة، وقف جوبز على طرف خشبة المسرح يتحدث إلى الطلاب. وشاهد باول تغادر القاعة ثم تعود وتقف وسط الزحام، ثم تغادر مرة أخرى. فخرج مسرعًا وراءها، متجاهلاً عميد الكلية الذى كان يحاول التحدث معه. وبعد أن لحق بها فى ساحة ركن السيارات، قال: "معذرة، ألم يكن هناك وعد بشأن ورقة اليانصيب التى كسبتها، أليس من المفترض أن أصطحبك إلى العشاء؟" ضحكت. فقال لها متسائلاً: "ماذا عن يوم السبت؟" وافقت وكتبت له رقمها. واتجه جوبز إلى سيارته ليذهب إلى مصنع توماس فوجارتى فى جبال سانتا كروز عند منطقة وودسايد، حيث كان قسم المبيعات التابع لشركة نيكست للأجهزة التعليمية يقيم عشاءً. ولكنه توقف فجأة واستدار. يقول جوبز: "فكرت وفضلت أن أتناول معها العشاء، وليس مع المجموعة التعليمية ومن ثم ركضت عائدًا إلى سيارتها وقلت: "ما رأيك أن نتناول العشاء معًا *الليلة*؟" فوافقت. كانت ليلة جميلة من ليالى الخريف وذهبا إلى بالو ألتو لتناول العشاء فى مطعم سانت مايكل ألى، وهو مطعم رائع يقدم الأطعمة النباتية، وجلسا هناك لمدة أربع ساعات. قال جوبز: "وبقينا معًا منذ ذلك الحين".

كان آفى تيفانيان يجلس فى المطعم الملحق بالمصنع منتظرًا مع باقى مجموعة نيكست التعليمية. وقال: "كان ستيف شخصًا لا يُعتمد عليه أحيانًا ولكننى، حين تحدثت إليه أدركت أن شيئًا خاصًا حدث له"، وبمجرد أن وصلت باول إلى المنزل، بعد منتصف الليل، اتصلت بصديقتها المقربة كاثرين (كات) سميث، التى كانت فى مدينة بيركلى وتركت رسالة لها على جهاز الرد الآلى قائلة: "لن تصدقى ماذا حدث لى! لن تصدقى من قابلت!" وعاودت كاثرين الاتصال بها فى صباح اليوم التالى وسمعت منها القصة. تقول كاثرين: "كنا نسمع عن ستيف، كان شخصًا مثيرًا للاهتمام بالنسبة لنا؛ لأننا كنا طلابًا بكلية إدارة الأعمال".

وخمن آندى هيرتزفيلد وآخرون فيما بعد بأن باول كانت تخطط لمقابلة جوبز، ويقول هيرتزفيلد: "كانت لورين لطيفة ولكنها كانت ماكرة وأعتقد أنها كانت تستهدف الارتباط به من البداية. أخبرتنى رفيقة غرفتها فى الكلية أن لورين كانت تحتفظ بغلاف المجلات التى يظهر بها ستيف وأنها أقسمت أنها ستقابله. ولو صح أن ستيف، بقدرته على التأثير فى الآخرين، واقع تحت تأثيرها، ففى الأمر قدر من المفارقة". ولكن باول أكدت فيما بعد أن الأمر ليس كذلك فقد حضرت المحاضرة فقط لأن زميلها رغب فى الحضور واختلط عليها الأمر قليلاً بشأن من سيحاضرهم. وهى تقول متذكرة: "كنت أعرف أن ستيف جوبز المتحدث، ولكننى تخيلت وجه بيل جيتس. كنت أخلط بينهما. كان هذا فى عام ١٩٨٩. كان يعمل فى شركة نيكست، ولم يكن ذا أهمية بالنسبة لى. ولم أكن متحمسة، ولكن زميلى كان متحمسًا ولذا ذهبنا".

وفيما بعد يقول جوبز: "كان هناك امرأتان فى حياتى وكنت أحبهما بالفعل: تينا ولورين. كنت أظن أننى أحب جوان بايز ولكننى كنت شديد الإعجاب بها وحسب. إننى أحببت تينا ثم لورين فقط".

ولدت لورين باول فى نيو جيرسى عام ١٩٦٣ وتعلمت الاعتماد على النفس فى سن مبكرة. كان والدها يعمل طيارًا فى القوات البحرية، ومات بطلاً فى حادث تحطم بمدينة سانتا آنا بولاية كاليفورنيا، حيث كان يرشد طائرة معطلة لمساعدتها على الهبوط، وحين اصطدمت الطائرة المعطلة بطائرته، ظل يطير ليتجنب السقوط فى منطقة سكنية بدلاً من أن يندفع خارج الطائرة فى الوقت المناسب لينقذ حياته، وتحول زواج أمها الثانى إلى موقف رهيب، ولكنها شعرت بعدم إمكانية الرحيل لأنها لا تملك شيئًا لدعم أسرتها الكبيرة. وعلى مدار عشر سنوات، عانت لورين وأشقاؤها الثلاثة فى بيت يسوده التوتر، وحافظوا على التصرف بطريقة مهذبة على الرغم من المشاكل الأسرية المحيطة بهم. وقد أحسنت لورين التصرف وأدارت حياتها بشكل جيد. تقول لورين معقبة: "كان الدرس

الـذى تعلمته واضحًـا، ولذا رغبت دومًا فـى أن أكون مكتفية ذاتيًّـا. وكنت فخورة بذلك. وكنت أرى المال وسيلة لتحقيق الاكتفاء الذاتى، وليس جزءًا ممن أكون".

وبعـد التخـرج فـى جامعة بنسلفانيـا، عملت فى بنـك جولدمان ساكـس فى منصب خبـيرة استراتيجية فى معامـلات الأصول الثابتة، حيث تتعامل فـى مبالغ مالية ضخمة، تخصـص الحسابات الأساسيـة للبنك. وحاول مديرها، جون كورزيـن، أن يجعلها تبقى فى بنـك جولدمـان، ولكنها رأت أنهـا لا تتعلم الكثير مـن هذا العمل. وعن هـذا تقول: "من الممكن أن تكون ناجحًا ولكن كل ما تقوم به هو مجرد المساهمة فى تراكم رؤوس الأموال". ولذا، فبعد مرور ثلاث سنوات، تركت العمل وذهبت إلى مدينة فلورنسا بإيطاليا، وعاشت هناك لمدة ثمانية أشهر قبل أن تلتحق بكلية ستانفورد لإدارة الأعمال.

وبعـد العشـاء الذى تناولاه ليلة يـوم الخميس، دعت جوبز لزيارتها فـى شقتها بـ بالو ألتـو يوم السبت. وجاءت كاثريـن سميث من مدينة بيركلى وادعت أنها رفيقة غرفتها كى تتمكـن من مقابلته أيضًا. وصارت علاقتهما عاطفيـة للغاية، وتقول سميث معقبة: "كنت أراهما بعينى وهما يتبادلان القبل. كان جوبز مفتونًا بها، وكان يتصل بى ليسألنى: "ماذا تعتقديـن، هـل تحبنـى؟" وكان موقفًا غريبًـا أن أتلقى مكالمة كهذه مـن شخصية شهيرة مثله".

وفـى أواخـر عام ١٩٨٩، عشية رأس السنة الجديدة، ذهب ثلاثتهـم إلى مطعم شى بانسيـه، المطعم الذى تمتلكه أليس ووترز الشهيرة بمدينة بيركلى، واصطحبوا معهم ليزا التى كانت تبلغ آنذاك الحادية عشرة من العمر. حدث شىء أثناء العشاء تسبب فى نشوب مشاجرة بين جوبز وباول. وغادر كل منهما المكان على حدة، وانتهى الأمر بأن قضت باول الليلة فى شقة كات سميث، وفى التاسعة صباحًا فى اليوم التالى، كانت هناك طرقات على الباب، وحين فتحت سميث رأت جوبز يقف فى المطر ممسكًا بباقة من الزهور البرية التى قطفها. وقال لها: "هل من الممكن أن أدخل لأرى لورين؟". كانت باول لا تزال نائمة ودخل حجـرة النـوم. ومرت ساعتان على سميث وهى تنتظر فى غرفـة المعيشة، غير قادرة على الدخول وإحضـار ملابسها. فى النهاية، ارتدت معطفًا على ثوب النوم وذهبت إلى مقهى بيتى لتحضر بعض الأطعمة. ولم يخرج جوبز من الحجرة حتى بعد الظهيرة. وأخيرًا أطل جوبـز برأسه وقال: "كات، أيمكنك الدخول لدقيقـة؟" واجتمع ثلاثتهم فى حجرة النوم. وفـى الداخل قال جوبز: "كما تعلمين، والد لورين متوفى ووالدتها ليست هنا، ونظرًا لأنك صديقتهـا المقربة، فإننى سأطلب منك طلبًا. إننـى أود أن أتزوج لورين. هل توافقين على زواجى من لورين؟".

جلست سميث على الفراش وأخذت تفكر وسألت باول قائلة: "هل أنت موافقة؟" وحين أومأت باول برأسها موافقة، قالت سميث معلنة: "حسنًا، هذه هى إجابة سؤالك؟".

ومـع ذلك، لم تكن إجابـة قاطعة. كان جوبز يركز على شىء علـى نحو مكثف بجنون لبعضـ الوقـت، ثم فجأة يتحـول عنه. ففى العمل، كان يركز على مـا يرغب القيام به فى الوقت الذى يرغب فيه، أما بالنسبة للموضوعات الأخرى كان لا يهتم بها بغض النظر عن محاولـة الآخرين جاهدين لجعله ينخرط فى الأمر. وفى حياته الشخصية، كان يتصرف بالطريقـة نفسها. ففى بعض الأحيان، كان ينخرط هـو وباول فى التعبير عن مشاعرهما علـى الملأ لدرجة أنهما يسببـان حرجًا لأى شخص موجود معهما، بمن فيهم كات سميث ووالـدة باول، وفى الصباح بقصره الموجـود بمنطقة وودسايد، كان يوقظ باول من خلال تشغيـل أغنيـة She Drives Me Crazy على جهاز التسجيل ورفـع الصوت عاليًا، وفى أحيـان أخرى، كان يتجاهلهـا. وتعقب سميث قائلة: "كان ستيـف يتأرجح ما بين التركيز المكثـف، حيث تكـون لورين مركز الكون بالنسبـة له، وبين البعاد والجفـاء والتركيز على العمل. كانت لديه القدرة على التركيز مثل شعاع الليزر، تجد نفسك تنعم بضوء اهتمامه بك. وعندما ينتقل إلى نقطة تركيز أخرى، تجد أن الدنيا استحالت لظلام دامس للغاية. وكان هذا الأمر محيرًا بالنسبة للورين".

وبمجـرد أن قبلـت باول عرضه للزواج منها فى أول يـوم فى عام ١٩٩٠، فإنه لم يذكر الأمـر مـرة أخرى لمدة عـدة أشهر. فى النهايـة، واجهته سميث بينما كانـا يجلسان على طرف صندوق رمل ببالو ألتو. وقالت له: "ما الذى يحدث؟" فأجاب جوبز أنه بحاجة إلى التأكد من أن باول يمكنها التعامل مع حياته وشخصيته. وفى شهر سبتمبر، ملت باول من الانتظار وابتعدت. وفى الشهر التالى، قدم لها خاتم خطبة ماسيًا وعادت مرة أخرى.

وفـى شهر ديسمبر، أخذ جوبز باول إلى مكانـه المفضل الذى يقضى فيه الإجازات — وهو قرية كونا بجزيرة هاواى. كان قد اعتاد الذهاب إلى هنـاك قبل تسع سنوات حين كان يعانى من ضغط العمل فى شركة أبل، حيث طلب من مساعده أن يختار له مكانًا ليفر إليه. ومـن الوهلـة الأولى، لم يعجبه الكـوخ ذا السقف المصنوع من كومة مـن القش المطل على شاطـئ جزيرة هاواى. كان مصيفـًا عائليًا، ملحقًا به مكان جماعى لتناول الطعام. ولكن فـى غضون ساعات، بدأ يرى المكان وكأنه جنة. كان يتميز بالبساطة والجمال البالغ، وهو أمـر مؤثر فيــه، وكان يعود إليه كلما تمكن من ذلـك. وكان مستمتعًا على وجه الخصوص بوجـوده هنـاك مع باول فى شهر ديسمبر. كان حبهما قد نضج. وفى الليلة السابقة لأعياد رأس السنة أعلن مرة أخرى، ولكن على نحو رسمى أكثر، رغبته فى الزواج منها. وسرعان مـا كان هنـاك عامل آخر يحفزه على ذلك القرار؛ فبينمـا كانا فى جزيرة هاواى، حملت باول. فيما بعد قال جوبز مبتسما: "نحن نعرف أين حدث هذا بالضبط".

حفل الزفاف، ١٨ مارس، ١٩٩١

لم يحسم حمل باول الأمر تمامًا، حيث بدأ جوبز يقاوم فكرة الزواج، على الرغم من عرضه للزواج منها بطريقة مؤثرة فى بداية عام ١٩٩٠، وفى نهايته على حد سواء. وخرجت من منزله غاضبة وعادت إلى شقتها. وسكت عن الموقف أو تجاهله. ثم ظن أنه لا يزال يحب تينا ريدز، فأرسل إليها زهورًا وحاول إقناعها بالعودة إليه، وربما الزواج منه. لم يكن متأكدًا بشأن ما يرغب فيه، وقد فاجأ عددًا كبيرًا من الأصدقاء والمعارف بسؤالهم عما يتعين عليه القيام به. وطرح أسئلة على غرار: من الأجمل، تينا أم لورين؟ من التى يحبونها أكثر؟ أيهما يتعين عليه الزواج منها؟ وفى رواية بعنوان *A Regular Guy*، كتبت منى سيمبسون فى أحد فصولها عن هذا الأمر، حيث سأل بطل الرواية ـ المستوحى من شخصية جوبز الحقيقية ـ "أكثر من مائة شخص عن أى من الفتاتين اللتين يحب يظنون أنها الأكثر جمالاً". ولكن هذه مجرد رواية. وفى الواقع، سأل جوبز عددًا أقل قليلًا من مائة شخص.

وانتهى به الأمر باتخاذ القرار الصحيح. وكما قالت ريدز لصديقتها، إنها لن تبقى على قيد الحياة مطلقًا لو عادت إلى جوبز مرة أخرى، ولن يدوم زواجهما طويلاً. وعلى الرغم من أنه كان يتوق إلى الارتباط الروحى الذى جمعه بـ ريدز فيما مضى، فإنه يحظى بعلاقة راسخة أكثر مع باول. إنه معجب به ويحبها ويحترمها ويشعر معها بالراحة. ربما لم ير فى باول الملاذ الروحى، ولكنها كانت بمثابة الملاذ العقلانى فى حياته. تقول جوانا هوفمان: "كان رجلاً محظوظًا للغاية ليستقر مع لورين، التى كانت تتمتع بالذكاء وكان فى إمكانها مشاركته فى الأمور الفكرية وتتحمل تقلباته المزاجية وشخصيته صعبة المراس. ونظرًا لأنها لم تكن عصبية، ربما شعر ستيف أنها لا تتمتع بالجانب الروحى مثل تينا أو شىء من هذا القبيل. ولكن هذا مجرد سخف". ووافقها آندى هيرتزفيلد الرأى، حيث قال: "لورين تشبه تينا كثيرًا، ولكنها مختلفة تمامًا لأنها أكثر صلابة. ولهذا السبب نجح زواجهما".

كان جوبز متفهمًا لذلك. وعلى الرغم من تقلباته الانفعالية وسلوكه المسىء أحيانًا، استمر الزواج واتسم بالوفاء والإخلاص وتغلبا على التقلبات والتعقيدات التى مرا بها.

• • •

قرر آفى تيفانيان أنه ينبغى على جوبز إقامة حفل توديع العزوبية. ولم يكن الأمر سهلاً كما يبدو. لم يكن جوبز محبًا للاحتفال والصخب كما أنه ليس لديه مجموعة كبيرة من الأصدقاء، بل ليس لديه صديق يقوم بدور أشبين العريس. ومن ثم، اقتصرت الحفلة على

تيفانيـــان وريتشارد كراندال، مدرس علوم الحاسب الآلى بكلية ريد والذى أخذ إجازة من الكليــة للعمل فى شركة نيكست. قام تيفانيـــان باستئجار سيارة ليموزين، وحين وصل إلى بيــت جوبــز ، فتحت له باول وهى مرتدية حلة وتضع شاربًــا مستعارًا، قائلة إنها ترغب فى حضــور الحفل باعتبارها واحدًا من الشباب. كانت مجرد مزحة، وسرعان ما كان الثلاثة ــ الذيــن لم يكن أى منهم محبًــا للشراب ـ يتجهــون إلى سان فرانسيسكــو ليروا إن كان بإمكانهم تنظيم حفل متواضع لتوديع العزوبية.

لم يتمكــن تيفانيـــان من الحجــز بمطعم جرينز، وهــو مطعم يقدم الأطعمــة النباتية بفــورت ماسون، ويحبه جوبز، ومن ثم قام بالحجز فى مطعم فاخر للغاية بأحد الفنادق. وقـــال جوبز بمجــرد وصول الخبز على الطاولــة: "إننى لا أرغب فى تنـــاول الطعام هنا". وجعلهــم يقومون ويتركون المكان، وهذا ما أزعج تيفانيان الذى لم يكن معتادًا على عادات جوبــز فــى الطعام. واصطحبهــم إلى مقهى جاكلين فى نورث بيتش، والذى يقدم الكعك الأسفنجــى الذى يحبه جوبــز، وهو بالطبع كان اختيارًا أفضل. وبعد ذلك، أخذوا السيارة الليموزيــن فى نزهة عبر جسر البوابة الذهبية متجهــين إلى مقهى فى مدينة سوساليتو، وطلــب ثلاثتهم بعض المشروبات الكحوليــة التى لم يشربوا منها سوى بضع رشفات فقط. ويتذكر تيفانيان قائلاً: "لم يكن حفل توديع العزوبية رائعًا، ولكنه أفضل ما يمكننا ابتكاره لشخــص مثل ستيف، ولم يتطوع أحد للقيام بهــذا". وكان جوبز ممتنًا. كان جوبز يرغب فــى أن يتزوج تيفانيان من أخته منـــى سيمبسون. وعلى الرغم من أنه لم يتحقق شىء من هذا، فإن الفكرة كانت إشارة تدل على محبته لـ تيفانيان.

تلقت باول إشارة تحذيرية واضحة فيما يتعلق بما هى مقبلة عليه. ففى أثناء الترتيب لحفل الزفاف، جاءت المسئولة عن تصميم دعوة حفل الزفاف إلى المنزل لتعرض عليهما بعــض الخيارات. لم يكن هنـاك أثاث لتجلس عليه، ومن ثم جلست على الأرضية وعرضت النمـــاذج. ونظر جوبز إلى النماذج لبضع دقائق، ثــم نهض وترك الغرفة. وانتظرا عودته ولكنـــه لم يفعــل. وبعد فترة قصــيرة، ذهبت باول فوجدتــه يجلس فى غرفتــه. وقال لها: "تخلصى منها. لا أستطيع أن أنظر إلى تصميماتها. إنها سيئة".

وفــى ١٨ مارس ١٩٩١، تــزوج ستيفن بول جوبز، البالغ من العمــر ستة وثلاثين عامًا، من لوريــن بــاول، البالغة من العمر سبعــة وعشرين عامًا، بفندق أهواهنـــى المطل على متنزه يوسميتــى الوطنى وكان قد تم بنــاء فندق أهواهنى فى العشرينيات مــن القرن العشرين وهــو عبارة عن تصميم من أكوام الحجارة المتناثرة والأسمنت والخشب على طراز يمزج ما بــين الفن المعمارى المعروف باسم آرت ديكو وحركة الفنــون المعمارية والمهارات الفنية والطــراز المعمارى لخدمة المتنزهات المتميــز بمدافئه الضخمة. وأفضل ملامح المكان هى

المناظر الطبيعية الموجودة به، حيث تمتد نوافذ من الأرض وحتى السقف وتطل على القبة الجرانيتية هاف دووم وشلالات يوسميتى.

حضر الحفل حوالى خمسين شخصًا، من بينهم والد ستيف، بول جوبز، وأخته منى سيمبسون، التى أحضرت خطيبها، ريتشارد أبل، المحامى الذى صار كاتبًا كوميديًّا للتليفزيون. (وباعتباره مؤلف مسلسل *The Simpsons*، قام بتسمية والدة هومر - الشخصية المحورية فى المسلسل - على اسم زوجته). وأصر جوبز أن يأتى الجميع بواسطة أتوبيس خاص لأنه كان يرغب فى التحكم بكل تفاصيل الحفل.

كان الاحتفال فى مكان مشمس، مع تساقط الجليد بشدة ورؤية قمة جلاسير بوينت الثلجية تلوح من بعيد. وأدى مراسم الاحتفال مرشد جوبز الروحى، كوبون تشينو، الذى هز عصا وقرع ناقوسًا وأشعل بخورًا وهمهم بطريقة لم يتمكن الضيوف من فهمها. يقول تيفانيان معقبًا على هذا: "ظننت أنه ثمل". ولم يكن كذلك. كانت كعكة الزواج على هيئة نصف قبة، على هيئة القبة الجرانيتية الموجودة بنهاية وادى يوسميتى، ونظرًا لأنها كعكة نباتية - خالية من البيض أو اللبن أو أى منتجات أطعمة مصنعة - فإن عددًا كبيرًا من الضيوف لم يستسيغوها. وبعد ذلك ذهب الجميع إلى التزلج، وبدأ إخوة باول الثلاثة يرمون بعضهم بكرات الثلج، وانخرطوا فى فاصل من المزاح العائلى العنيف. وقال جوبز لأخته: "كما ترين يا منى، إن لورين من سلالة جو نامث، لاعب كرة القدم الأمريكى ونحن من سلالة الكاتب جون موير".

بيت أسرى

كانت باول تشارك زوجها الاهتمام بتناول أطعمة طبيعية. ففى أثناء دراستها بكلية إدارة الأعمال، كانت تعمل بدوام جزئى فى شركة أدوالا للعصائر، حيث ساعدت فى تطوير أولى الخطط التسويقية لها. وبعد زواجها من جوبز شعرت بأهمية وجود وظيفة لها، نظرًا لأنها تعلمت منذ مرحلة الطفولة ضرورة الاكتفاء الذاتى. ومن ثم، أسست شركة خاصة بها، تحت اسم تيرافيرا، لتصنيع وجبات عضوية جاهزة وتوصيلها إلى المتاجر الموجودة فى شمال كاليفورنيا.

وبدلاً من العيش فى قصر وودسايد المعزول والذى يكاد يكون بلا أثاث، انتقل الزوجان إلى بيت جميل وبسيط فى منطقة سكنية بمدينة بالو ألتو القديمة. كانت منطقة متميزة لأن بها جيرانًا من بينهم المستثمر الرأسمالى صاحب الرؤية، جون دوير، ومؤسس شركة Google (جوجل)، لارى بيدج، ومؤسس موقع Facebook (فيسبوك)، مارك زوكربيرج، بالإضافة إلى آندى هيرتزفيلد وجوانا هوفمان - لكن البيوت لم تكن مدعاة للتفاخر، ولم

يكـن هناك أسـوار عشبية عالية أو مساحات كبيرة تفصل بـين البيوت عن بعضها، وبدلاً مـن ذلك، فـإن البيوت متقاربة من بعضهـا تفصل بينها شوارع مستويـة وهادئة محاطة بأرصفـة عريضة وواسعة. وفيما بعد قال جوبز: "كنا نرغب أن نعيش فى منطقة يستطيع فيها الأولاد الذهاب إلى أصدقائهم سيرًا على الأقدام".

لم يكـن المنزل على طـراز يتسم بالبساطـة والحداثة، مثلما لو كان جوبـز قد أسسه مـن الصفـر. ولم يكن قصرًا واسعًـا أو مميزًا مما يجعل النـاسـ يتوقفون لمشاهدته حين يسـيرون فى الشـارع الذى يسكن بـه بمدينة بالو ألتـو. كان قد تم بناؤه فـى الثلاثينيات مـن القرن العشرين على يد مصمم محلى يدعـى كار جونز، الذى تخصص فى تصميم المنازل بحرفية على طراز البيوت الريفية الإنجليزية أو الفرنسية التى ترسم فى قصص الأطفال.

كان البيـت المكون من طابقين مصنوعًا من الطوب الأحمر ذا عوارض خشبية وسطح مائـل بـه منحنيات، وهو مـا يستحضـر صورة للبيـوت الريفية فـى منطقـة كوتسوولدز الإنجليزيـة كمـا لـو أن ثريًـا ريفيًا يعيش بـه، وكانت هنـاك لمسة من طـراز القصور فى كاليفورنيـا حيث كان الفنـاء الأمامى محاطًـا بجانبى البيت. وكان طـراز غرفة المعيشة غـير رسمى، وهى مكونة من طابقـين، ولها سقف محدب وأرضيـة مصنوعة من البلاط والفخـار، وفى أحـد أطرافها نافذة على شـكل مثلث كبير تمتد حتى قمـة السقف، وكان زجاجها مطليًا حين قام جوبز بشراء البيت، كما لو كانت دارًا للعبادة، ولكنه قام بتغييرها بزجـاج شفـاف. وكان التجديد الآخر الذى قام به جوبز وبـاول هو توسيع المطبخ ليحتوى علـى فرن بيتـزا يعمل بإشعال الحطب وغرفة بها طاولة خشبية طويلة والتى صارت مكانًا للتجمـع الأسرى. وكان من المفترض أن يستغرق التجديد أربعة أشهر، ولكنه استغرق ستة عشر شهرًا لأن جوبز أخذ يراجع التصميم. وقاما بشراء منزل خلفهم وأزاله ليكون فناء خلفيًا، حوله جوبز إلى حديقة طبيعية جميلة تمتلئ بمجموعة متنوعة من الزهور الموسمية بالإضافة إلى الخضراوات والأعشاب.

كان جوبـز معجبًـا بطريقة اعتمـاد كار جونز على المواد التقليديـة، من بينها الطوب والخشـب المأخوذ من أعمدة الهاتف ليقدم بنـاءً بسيطًا ومتينًا. كانت العوارض الخشبية الموجـودة فى المطبـخ مستخدمة لتصنيع قوالب الأسـاسـات الأسمنتية من أجل بناء جسر البوابـة الذهبية، الذى كان تحت الإنشاء حين تم بنـاء المنزل. وقال جوبز حين كان يشير إلى التفاصيـل: "كان رجل حرفيًـا دقيقًا يعلم نفسه بنفسه. كان مهتمًـا بأن يكون مبدعًا أكـثر من أن يكسب مالاً، ولم يكن ثريًا أبدًا. ولم يترك كاليفورنيا أبدًا. كان يستقى أفكاره من قراءة الكتب فى المكتبة وقراءة مجلة *أركيتكتشيرال دايجست*.

لم يضع جوبز أثاثًا فى بيته بمنطقة وودساید أزيد من بعض القطع الضرورية: خزانة ذات أدراج، وحشية بغرفة النوم الخاصة به ومنضدة صغيرة للعب الورق وبعض الكراسى القابلة للطى فى الغرفة التى قد تصير غرفة تناول الطعام. لم يكن يرغب فى وجود شىء سوى تلك الأشياء التى يُعجب بها، وهذا ما يصعب عليه الذهاب ببساطة لشراء الكثير من الأثاث. ونظرًا لأنه يعيش فى الوقت الحالى ببيت عادى مع زوجة وعن قريب سُيرزق بطفل، فيجب عليه أن يقوم ببعض التنازلات للضرورة. ولكن كان الأمر صعبًا. كان لديهم سرر وخزانات ونظام موسيقى لحجرة المعيشة، ولكن أشياء مثل الأرائك استغرقت وقتًا أطول لتدخل إلى المنزل. وتتذكر باول قائلة: "تحدثنا على الأثاث من الناحية النظرية لمدة ثمانية أعوام. لقد قضينا وقتًا طويلاً نسأل فيه أنفسنا "ما فائدة الأريكة؟"". وكان شراء الأجهزة بمثابة مهمة فلسفية أيضًا، وليست مجرد رغبة فى الشراء، وبعد مرور بضع سنين، وصف جوبز لمجلة *وايرد* عملية التباحث فى اقتناء غسالة جديدة فقال:

> يبدو أن الأمريكيين لا يجيدون تصنيع الغسالات وأجهزة التجفيف. فى حين أن الأوروبيين أفضل فى صناعتها ولكنهم يستغرقون ضعف الوقت لغسل الملابس! ويبدو أنهم يغسلون الملابس بربع كمية المياه تقريبًا وينتهى الأمر بأن ملابسك يعلق بها كمية أقل من الصابون. والأهم من ذلك أن ملابسك لا تتمزق. فهم يستخدمون كمية أقل من الصابون والماء، ولكن الملابس تخرج أكثر نظافة ونعومة وتدوم لوقت أطول. قضينا بعض الوقت نتناقش فى الصفقة التى نرغب فى القيام بها. وانتهى بنا الأمر أننا تحدثنا كثيرًا عن التصميم وكذلك عن قيم أسرتنا. هل نهتم كثيرًا بغسيل الملابس فى المنزل فى مقابل ساعة ونصف الساعة؟ هل نهتم باستخدام ربع كمية المياه؟ قضينا حوالى أسبوعين نتحدث فى هذا الأمر كل ليلة على طاولة العشاء.

وفى النهاية، انتهى بهم الأمر بشراء غسالة ومجفف ماركة ميلى، وهى صناعة ألمانية. قال جوبز: "كنت فرحًا للغاية لاقتناء هذه الماكينة أكثر من اقتناء أى جهاز من أجهزة التقنية العالية على مدار سنوات".

قام جوبز بشراء لوحة فنية ليضعها فى غرفة المعيشة ذات السقف المحدب، وهى لوحة أنسل آدمز لشروق الشمس فى الشتاء بسلسلة جبال سيرا نيفادا، واشتراها جوبز من متجر تحف بمنطقة لون باين، بكاليفورنيا. وقام آدمز بإهداء الصورة الجدارية لابنته، التى قامت ببيعها فيما بعد، وفى إحدى الفترات، قامت مدبرة منزل جوبز بمسح الصورة بقطعة قماش مبللة، فأخذ جوبز يلاحق أحد الأشخاص الذين كانوا يعملون مع آدمز ليأتى إلى المنزل ليزيل عنها الطلاء ويقوم بتجديدها.

كان المنزل متواضعًا للغاية، لدرجة أن بيل جيتس كان مستغربًا نوعًا ما حين قام بزيارة جوبز مع زوجته. وتساءل جيتس، الذى كان بصدد بناء قصر على مساحة ٦٦,٠٠٠ قدم

مربــع بالقرب من مدينة سياتــل، قائلاً: "هل يعيش جميعكم هنــا؟". حتى حين عاد مرة ثانيــة إلى شركــة أبــل وكان مليارديرًا مشهــورًا، لم يكن جوبز يحظــى بحراسة خاصة أو مرافقين، لدرجة أنه كان يترك الباب الخلفى مفتوحًا طوال النهار.

والأمــر المحــزن والغريــب أن مشكلته الأمنيــة الوحيدة حدثت بسبــب بوريل سميث، مهندس برنامــج ماكنتوش الوسيم، أشعــث الرأس، والــذى كان يعمل مساعــدًا لـ آندى هيرتزفيلد، فبعد أن ترك شركة أبل، أُصيب سميث بالفصام، وكان يعيش فى منزل بآخر الشارع الذى يعيش فيــه هيرتزفيلد، وتدهورت حالته وبدأ يتجول فى الشوارع عاريًا، وفى أحيــان أخرى، كان يقوم بتكسير نوافذ السيارات ودور العبادة. وتم إخضاعه لتناول أدوية قويــة، ولكن تبين أنه مــن الصعب التعافى من المرض. وفى فــترة من الفترات حين كانت تعــاوده الحالة العصبية، كان يشرع فى الذهاب إلى بيــت جوبز فى المساء، ليلقى حجارة على النوافذ ويترك خطابات غير مفهومة ويقذف بمفرقعات نارية داخل المنزل. وتم إلقاء القبض عليه، ولكن التهمة أُسقطت حين أخضع لمزيــد من المعالجة. ويتذكر جوبز قائلاً: "كان بوريــل مضحــكًا وساذجًا للغاية. وذات مــرة، فى أحد أيام شهــر أبريل تغير فجأة. وصار شخصًا محزنًا وغريب الأطوار".

كان جوبــز متعاطفًا معه وكان كثيرًا ما يسأل هيرتزفيلد عن إمكانية تقديم المزيد من المساعدة. وفى إحدى الفترات، سُجن سميث ورفض الإفصاح عن هويته. وعندما اكتشف هيرتزفيلــد الأمر، بعد مــرور ثلاثة أيام، اتصل بجوبز وطلب منــه المساعدة فى إخراجه مــن السجن. وبالفعــل ساعده جوبز، ولكنه فاجأ هيرتزفيلد بســؤال: "إذا حدث لى شىء مشابه، فهل ستعتنى بى مثلما تفعل مع بوريل؟".

احتفظ جوبز بقصره بمنطقة وودساید، التى تبتعد عشرة أميال من الجبال الموجودة فــى بالــو ألتو. كان يريــد أن يهدم القصــر المكون مــن ١٤ غرفة نوم المبنــى على الطراز المعمــارى الإسبانى فى عــام ١٩٢٥، وكان لديه خطط لاستبداله ببيــت بسيط للغاية على الطــراز المعمــارى اليابانى الحديــث بثلث حجم القصــر فقط. ولكنه انخــرط لأكثر من عشريــن عامًا فى سلسلة من النزاعات القضائية البطيئة مع أنصار المحافظة على البيت الأصلــى المتهالك. (وفى عام ٢٠١١، حصل فى النهاية على تصريح بهدم القصر، ولكنه عندئذ كان قد فقد رغبته فى بناء بيت ثانٍ).

وأحيانًــا كان جوبــز يستغــل قصر وودســايــد شبه المهجــور، وخاصة حمــام السباحة الخاصــ بالقصــر، من أجــل إقامة الحفلات الأسريــة. وعندما صار بيــل كلينتون رئيسًا للولايــات المتحدة، مكث كلينتــون وزوجته هيلارى فى البيت الريفــى – الذى تم بناؤه فى الخمسينيــات من القرن العشرين – الملحق بالقصر أثنــاء زيارتهما لابنتهما التى كانت تدرس بجامعة ستانفورد، ونظرًا لأن المنزل الرئيسى والبيت الريفى الملحق به لم يكن بهما

أثـاث، قامت باول بالاتصال بتجـار الأثاث والأعمال الفنية عندما جـاءت أسرة كلينتون للإقامـة فى البيت وقامت بتحمل مصاريف تأثيث البيتين بصورة مؤقتة. وذات مرة، بعد وقت قصير من ذيوع فضيحة مونيكا لوينسكى، كانت باول تجرى المعاينة الأخيرة للأثاث ولاحظـت اختفاء إحدى اللوحـات الفنية. وحين انتابها القلق، سألـت الفريق القائم على العمـل ومكتب الحرس الرئاسى عن الأمر، فتنحى أحدهم بها جانبًا وشرح لها أن اللوحة كان مرسومًا عليها فستان معلق على شماعة، ونظرًا لأن موضوع الفستان الأزرق الخاص بـ لوينسكـى قد ذاع، فإنهم قرروا إخفاء اللوحة. (وفى أثناء إحدى المكالمات الهاتفية الليلية مـع جوبـز، سأله كلينتون عن كيـف يتعين عليه التعامـل مع مشكلة لوينسكـى. قال جوبز للرئيسـ: "لا أعـرف إن كنت قمت بالأمر أم لا، ولكـن إن كان الأمر كذلك، فأنت مضطر لقول الحقيقة للناس". وساد الصمت على الطرف الآخر من الخط).

ليزا تنتقل للإقامة مع والدها

بينمـا كانـت ليزا فـى منتصف الصـف الثامـن، اتصلت المعلمـة بـ جوبـز. كانت هناك مشـكلات خطيرة، وكان من الأفضل لها أن تترك بيت والدتها على الأرجح. ومن ثم خرج جوبـز فى تمشية مع ليزا، وسألها عن الموقـف وعرض عليها أن تنتقل للإقامة معه. كانت فتاة ناضجة، حيث بلغت الرابعة عشرة من عمرها، وفكرت فى الأمر لمدة يومين. بعد ذلك وافقـت. كانت تعـرف بالفعل الغرفة التى ترغب فى الإقامة بهـا، وهى الغرفة التى بجوار غرفـة والدها. وحـين كانت فى البيت ذات مرة، مع عدم وجـود أحد، جربت الجلوس فى الغرفة بالاستلقاء على الأرضية الخالية من الأثاث.

كانـت فترة عصيبة. فى بعض الأحيان كانت كريسـان برينان تسير من منزلها الذى يبعـد عنهم بضع بنايات وتصيح فيهـم من الفناء. وحين سألتها مؤخرًا عن سبب سلوكها والادعاءات التى أسفرت عن ترك ليزا لمنزلها، قالت إنها ما زالت غير قادرة على إدراك ما حدث فى تلك الفترة. ولكن بعد ذلك كتبت لى رسالة بريد إلكترونى طويلة وقالت إنها قد تساعد فى شرح الموقف:

> هل تعلم كيف استطاع ستيف أن يحصل على موافقة مجلس مدينة وودسايد ليقوم بهدم منزله بوودسايد؟ كانـت هناك مجموعة من الأشخاص الذين يرغبون فى الحفاظ على المنزل نظرًا لقيمتـه التاريخية، ولكن ستيف كان يرغب فى هدمه وبناء منزل بحديقة. وترك ستيف المنزل بـلا ترميمات وصيانـة لمدة سنوات بحيث لا يكون هناك مجال لإنقاذه، فمن خلال ترك البيت بلا صيانة، وربما ترك النوافذ مفتوحة لمدة سنوات، فإن البيت سيتداعى. طريقة ذكية، أليس

كذلـك؟... وبطريقة مشابهة عمل ستيف على الحد من كفاءتى وزعزعة استقرارى فى الوقت الذى كانت فيه ليزا تبلغ من العمر ١٢ و ١٤ عامًا لكى يجعلها تنتقل إلى الإقامة فى بيته. وبدأ بطريقـة وانتقـل إلى واحدة أخرى أسهل والتـى كانت أكثر تدميرًا بالنسبـة لى وكانت أصعب بالنسبة لـ ليزا، وربما لم يكن هناك قدر كبير من النزاهة فى تصرفاته، ولكنه حصل على ما كان يرغب فيه.

عاشت ليزا مع جوبز وباول على مدار السنوات الأربع التى قضتها فى بالو ألتو لدراسة المرحلـة الثانوية، وبدأت تستخدم اسم ليـزا بريـنان - جوبز. كان جوبز يحاول أن يكون أبًا صالحًا، ولكن كان يمر عليه بعض الأوقات يكون فيه فاترًا وغير ودود. وعندما شعرت ليزا بأنـه يتعين عليها الهـروب، فإنها لجأت إلى العيش مع أسرة ودودة تعيش بالجوار. حاولت باول أن تقدم الدعم، وكانت تحضر معظم الأنشطة المدرسية الخاصة بـ ليزا.

عندما أصبحت ليزا فى السنة الأخيرة بالمرحلة الثانوية، بدا عليها التألق. اشتركت فى الصحيفـة المدرسية، *The Campanile*، وشاركت فـى تحريرها. ومع زميلها فى الفصل بن هيوليت، حفيد الرجل الذى أعطى والدها أول وظيفة له، كشفت سر قيام إدارة المدرسة بمنح عـلاوات سرية للمشرفين. وعندما حان وقت دخول الكلية، أدركت رغبتها فى السفر ناحيـة الشرق. والتحقت بجامعة هارفارد. وقامت بتزوير توقيع والدها على طلب الالتحاق لأنه كان خارج المدينة وقتها. وقُبلت فى الدفعة التى بدأت الدراسة فى عام ١٩٩٦.

وفـى جامعـة هارفارد، عملت ليزا فى صحيفة الكليـة، *The Crimson*، ثم فى مجلة الأدب، *The Advocate*. وبعـد انفصالهـا عـن صديقها، سافـرت إلى الخارج لمدة عام للدراسة فى جامعة كينج بلندن. وظلت علاقتها بوالدها مضطربة خلال سنوات دراستها فـى الكليـة. وحين كانت تعود إلى المنـزل، كانت تفتعل مشاجرات صغـيرة. حول ما يُقدم علـى العشاء، وما إذا كانت تعتنى بدرجة كافيـة بإخوتها غير الأشقاء - وكان من الممكن أن ينتهـى بهمـا الأمر بالقطيعة لمدة أسابيـع وفى بعض الأحيان لمدة شهـور. وأحيانًا كان الجـدال يسـوء للغاية لدرجـة أن جوبز قد يتوقف عـن دعمها وقد تقترض هى المال من آندى هيرتزفيلد أو آخرين. وذات مرة، أقرض هيرتزفيلد ليزا ٢٠,٠٠٠ دولار حين ظنت أن والدهـا لن يتكفل بمصاريف تعليمها. يقـول هيرتزفيلد معقبًا: "لقد غضب منى لأننى أقرضتهـا، ولكنه أجرى اتصالاً فـى الصباح الباكر لليوم التالى وجعل محاسبه يرسل لى المال". ولم يحضر جوبز حفل تخرج ليزا فى جامعة هارفارد فى عام ٢٠٠٠. ويعقب قائلاً: "إنها لم تدعنى حتى للحضور".

ومـع ذلك، كانـت هناك بعض الأوقـات اللطيفة خلال تلك السنـوات، من بينها حين عادت ليزا إلى البيت فى صيف إحدى السنوات واشتركت فى حفل موسيقى خيرى لجمعية إليكترونيـك فرونتـير فونديشن، وهى جمعية خيريـة تدعم توصيـل التكنولوجيا للعامة

وأقيم الحفل الموسيقى على مسرح فيلمور أدوتوريوم بسان فرانسيسكو، والذى أحيته فرقة جراتفول ديث وجيفرسون آيربلاين وجيمى هندريكس، وغنت ليزا أغنية تريسى شامبان Talkin' about a Revolution (من كلماتها: "سيثور الفقراء/وسيحصلون على نصيبهم") ، وكان والدها يقف فى الصف الخلفى يحتضن ابنته إيرين البالغة من العمر عامًا واحدًا.

واستمرت العلاقة المتقلبة بين جوبز وابنته ليزا بعد انتقالها إلى مانهاتن للعمل ككاتبة حرة، وتفاقمت مشاكلهما نتيجة الإحباطات بين جوبز وكريسان. لقد قام جوبز بشراء بيت بقيمة ٧٠٠,٠٠٠ دولار كى تقوم كريسان باستغلاله وكتبه باسم ليزا، ولكن كريسان أقنعت ليزا ببيعه من أجل الحصول على المال للسفر مع مستشار روحى والعيش فى باريس. وبمجرد أن نفد المال، عادت إلى سان فرانسيسكو وصارت فنانة "تصويرية" وتصمم لوحات ذات طابع خاص. وتقول على موقعها الإلكترونى (الذى يقوم هيرتزفيلد بصيانته لها): "إننى "وسيلة اتصال" ومساهمة حالمة لمستقبل البشرية والعالم الراقى. إننى أجرب الأشكال والألوان والترددات الصوتية لاهتزازات مقدسة حين أبتكر اللوحات وأعيش معها". وعندما كانت كريسان بحاجة إلى المال من أجل مشكلات صحية متعلقة بالتهاب الجيوب الأنفية والأسنان، رفض جوبز إعطاءها المال، مما تسبب مرة أخرى فى قطع ليزا بعلاقتها به لبضع سنوات. ومن ثم، استمرت علاقتهما على هذا النسق.

استغلت منى سيمبسون كل هذا، بالإضافة إلى خيالها، كانطلاقة لروايتها الثالثة بعنوان *A Regular Guy*، التى تم نشرها فى عام ١٩٩٦. وتستند الشخصية المحورية فى القصة على جوبز، وأحيانًا تلتزم بالواقع، حيث تصف سخاء جوبز وشراءه سيارة خاصة لصديق يعانى من مرض ضمور العضلات، وتصف بدقة جوانب غير مستحبة فى علاقته بـ ليزا، من بينها رفضه الأولى للاعتراف بها. ولكن كان هناك أجزاء أخرى من محض خيالها. على سبيل المثال، علمت كريسان ليزا قيادة السيارة فى سن مبكرة للغاية، ولكن الرواية تصف مشهد لـ "جان" – الشخصية التى تمثل ليزا – وهى تقود الشاحنة عبر الجبال بمفردها وهى فى سن الخامسة بحثًا عن أبيها، وهو ما لم يحدث مطلقًا. بالإضافة إلى ذلك، هناك بعض التفاصيل الصغيرة الموجودة بالرواية من الصعب تصديقها مثل الوصف السريع للشخصية المأخوذة عن شخصية جوبز والتى ذكرت فى الجملة الافتتاحية للرواية: "كان رجلاً مشغولاً للغاية لدرجة أنه لم يكن عنده وقت لفتح صنبور المرحاض".

ومن الناحية الظاهرية، كان التصوير الخيالى لشخصية جوبز فى الرواية يبدو قاسيًا، حيث وصفت سيمبسون الشخصية الرئيسية بأنه شخص غير قادر على "رؤية ضرورة الخضوع لرغبات أو نزوات الآخرين". كان مهملاً لنظافته الشخصية مثلما كان

جوبز فى الحقيقة. وهـذا الشخص "لم يكن يؤمن بمزيلات العـرق وكثيرًا ما كان يزعم بأن الحمية الغذائية المناسبة وصابون قشتالى برائحة النعناع، لن تجعلك تعرق أو تصدر عنك رائحة كريهة". ولكن الرواية تعبيرية ومعقدة من عدة جوانب، وفى النهاية تجد صورة كاملة لرجل فقد السيطرة على شركة كبيرة قام بتأسيسها وتعلم أن يقدر ابنته التى تركها، وكان المشهد الأخير هو مشهد يرقص فيه مع ابنته.

وفيما بعد قال جوبز إنه لم يقرأ الرواية أبدًا. وأخبرنى قائلاً: "سمعت أن الرواية تدور حولى، وإن كانت كذلك، فإننى سأغضب حقًا، ولم أكن أرغب فى أن أغضب من أختى ومن ثم لم أقرأها". وعلى الرغم من ذلك، فإنه صرح لجريدة *نيويورك تايمز* بعد بضعة أشهر من ظهور الرواية بأنه قرأ الرواية ورأى نفسه فى الشخصية الأساسية. وأخبر المحرر، ستيف لور، قائلاً: "حوالى ٢٥٪ من الشخصية هى انعكاس لى تمامًا، وحتى طريقة تصرفى. وبالطبع، لن أخبرك أى جزء يمثل ٢٥٪ من شخصيتى". فى الواقع، قالت زوجته إن جوبز ألقى نظرة على الرواية وطلب منها أن تقرأها من أجله ليرى ماذا يتعين عليه القيام به حيالها.

أرسلت سيمبسون نسخة مكتوبة من الرواية لـ ليزا قبل أن تُنشر، ولكنها لم تقرأ سوى الافتتاحية. قالت ليزا: "فى الصفحات القليلة الأولى، وجدت نفسى فى مواجهة مع أسرتى وحكاياتى وأشيائى وأفكارى، ونفسى متجسدة فى شخصية جان. وكان الخيال الموجود فى ثنايا تلك الحقائق يجعلنى متأكدة أكثر من أن هذه قصتى لقربها الخطير من الحقيقة". شعرت ليزا بالجرح وكتبت مقالاً فى مجلة *Advocate* بجامعة هارفارد تشرح فيه السبب. كانت المسودة الأولى مريرة للغاية، ثم خففت من حدتها قليلاً قبل نشرها. شعرت أن سيمبسون خانت صداقتها. وكتبت تقول: "لم أكن أعرف أن منى تجمع مادة قصتها على مدار السنوات الست هذه. لم أكن أعرف أننى حين كنت أبحث عن مشورتها وأعمل بنصيحتها، كانت هى أيضًا تعمل"، وفى النهاية، تصالحت ليزا مع سيمبسون. وجلسا فى مقهى ليناقشا الرواية، وأخبرتها ليزا إنها لم تستطع الانتهاء من قراءتها. فأخبرتها سيمبسون بأن النهاية ستعجبها. وعلى مدار السنوات، كانت ليزا تحظى بعلاقة متقطعة بـ سيمبسون، ولكنها كانت علاقة أقوى من علاقتها بوالدها.

الأولاد

عندما أنجبت باول طفلها الأول فى عام ١٩٩١، بعد بضعة أشهر من زواجها بـ جوبز، وظلا يطلقان عليه لمدة أسبوعين "جوبز الصغير"؛ لأن الاستقرار على اسم لم يكن أقل صعوبة من الاستقرار على اختيار غسالة. فى النهاية، سماه ريد بول جوبز. كان اسمه

الأوسط هو اسم والد جوبز، فى حين أنهما اختارا اسمه الأول (الذى أصر عليه جوبز وباول) لأنه يبدو جميلاً أكثر من كونه اسم الكلية التى التحق بها جوبز.

وبدا ريد أشبه بوالده فى عدة طرق: فهو حاد وذكى، ذو نظرة حادة وشخصية ساحرة. ولكن على خلاف والده، كان لطيفًا ومتواضعًا. كان مبدعًا – حين كان طفلًا كان يحب أن يرتدى ملابس الشخصيات الكرتونية ويتقمص شخصيتها – وكان طالبًا رائعًا مهتمًّا بالعلوم. كان فى إمكانه تقليد نظرة أبيه، ولكنه كان ودودًا ويبدو أنه لا يملك ذرة من القسوة فى طبيعته.

ولدت إيرين سيينا جوبز فى عام ١٩٩٥. كانت أكثر هدوءًا وفى بعض الأحيان كانت تعانى من عدم نيل اهتمام والدها، وأخذت عن والدها الاهتمام بالتصميم والعمارة، ولكنها اعتادت أيضًا ألا ترتبط به عاطفيًّا لكيلا تتأذى من عدم اكتراثه به.

ولدت إيف، أصغر أولاد جوبز، فى عام ١٩٩٨. وكانت مشاغبة تتسم بالعناد والفكاهة، ولم تكن كثيرة المطالب أو تخشى سطوة والدها. كانت تعرف كيف تتعامل معه، حيث تتناقش معه (وفى بعض الأحيان تفوز عليه)، وربما تسخر منه أيضًا. وكان والدها يمزح قائلاً إنها ستدير شركة أبل فى يوم ما، إن لم تصبح رئيسة للولايات المتحدة.

وطد جوبز علاقته بـ ريد، ولكنه كان أكثر بعدًا عن بناته، وكما كان يفعل مع الآخرين، كان يصب تركيزه عليهما من حين لآخر، ولكنه كثيرًا ما يتجاهلهما تمامًا حين كان يفكر فى أشياء أخرى. وعن هذا تقول باول: "إنه يركز على عمله، وفى بعض الأحيان كان لا يولى اهتمامًا للبنات". وفى إحدى الفترات، كان جوبز يتعجب من حسن تنشئة أولادهما، "خاصة أننا لسنا متواجدين دومًا بجانبهم"، على حد قوله. وهذا أدهش باول، وضايقها قليلاً؛ لأنها تركت عملها حين بلغ ريد عامين وقررت أن تنجب المزيد من الأولاد.

فى عام ١٩٩٥، أقام لارى إليسون، المدير التنفيذى لشركة أوراكل، حفلاً للاحتفال بعيد ميلاد جوبز الأربعين، دعا إليه عظماء ونجوم مجال التكنولوجيا. وصار إليسون صديقًا مقربًا للأسرة، وكان كثيرًا ما يأخذ أسرة جوبز فى نزهة بأحد اليخوت الفاخرة الخاصة به. وكان ريد يشير إليه قائلاً: "صديقنا الثرى"، وهو دليل طريف على مدى ترفع والده عن التباهى بمظاهر الثراء. كان الدرس الذى تعلمه جوبز من اتباعه لمذهب الزن هو أن المقتنيات المادية كثيرًا ما تربك الحياة، ولا تثريها. وهو يقول معقبًا: "كل مدير تنفيذى أعرفه لديه حراسة خاصة. إنهم يحظون بها حتى فى بيوتهم. إنها طريقة عيش تتسم بالجنون. لقد قررنا أننا لا نرغب فى تنشئة أولادنا بهذه الطريقة".

الفصل الثانى والعشرون

قصة لعبة

باز، وودى يهبان للنجدة

جيفرى كاتزنبرج

قال والت ديزنى فى إحدى المرات: "إن تحقيق المستحيل درب من دروب المتعة"، وكان هذا هو نوع التوجه الذى يعجب جوبز. كان جوبز معجبًا بهوس ديزنى بالتفاصيل والتصميمات، وشعر بوجود توافق طبيعى بين شركة بيكسار واستوديو الأفلام الذى أنشأه ديزنى.

حصلت شركة والت ديزنى على الترخيص باستخدام نظام حاسوب شركة بيكسار لإنتاج الرسوم المتحركة، مما جعلها أكبر عميل لدى شركة بيكسار للحاسب، وقد دعا جيفرى كاتزنبرج، رئيس قطاع الأفلام بشركة ديزنى، جوبز فى أحد الأيام إلى استوديوهات بوربانك حتى يرى عمل هذه التكنولوجيا على الطبيعة. وأثناء ما كان موظفو ديزنى يرشدونه أثناء جولته فى الاستوديوهات، استدار جوبز إلى كاتزنبرج وسأله: "هل شركة ديزنى سعيدة بالتعامل مع شركة بيكسار؟". فرد كاتزنبرج بحيوية شديدة: "نعم"، فسأله جوبز: "هل تظن أن شركة بيكسار سعيدة بالتعامل مع شركة ديزنى؟". فقال كاتزنبرج إنه يظن ذلك، فقال جوبز: "لا، لسنا كذلك، ونريد أن نصنع معكم فيلمًا يجعلنا سعداء".

كان كاتزنبرج راغبًا فى ذلك، فقد كان معجبًا بأفلام لاسيتير القصيرة وحاول دون جدوى أن يقنعه بالعودة إلى ديزنى، لذا دعا كاتزنبرج فريق بيكسار إلى اجتماع لمناقشة المشاركة فى إنتاج أحد الأفلام. عندما جلس كاتمول وجوبز ولاسيتير على طاولة

الاجتماعــات، كان كاتزنــبرج صريحًا، حيث قال موجهًا حديثــه إلى لاسيتير: "جون، بما أنك لا تريد العمل لحسابى مرة أخرى، فسوف أجعل الأمر ينجح على هذا المنوال".

وكما تشاركت شركة ديزنى بعض الصفات مع شركة بيكسار، تشارك كاتزنبرج أيضًا بعض الصفات مع جوبز، فقد كان كلاهما جذابًا عندما يريد، وعدوانيًّا (أو أسوأ) عندما يلائــم هذا مزاجه أو اهتماماته. كان ألفى راى سميــث، الذى كان على وشك ترك العمل بشركــة بيكسار، حاضرًا الاجتماع. قال ألفى راى مستعيدًا ذكرياته: "لقد أبهرنى كل من كاتزنــبرج وجوبــز كثيرًا وبشكل متساوٍ، فقد كانا اثنين من الطغــاة يتمتعان بقدرة مذهلة علــى الحديث". كان كاتزنبرج يعلم هــذا، حيث أخبر فريق شركة بيكسار: "يظن الجميع أننــى طاغيــة، وأنا كذلك، ولكننى دائمًا علــى حق"، ويستطيع المــرء أن يتخيل جوبز وهو يقول الكلام نفسه.

وكما يليــق برجلين يمتلكان الشغــف نفسه، فقد استغرقت المفاوضــات بين كاتزنبرج وجوبز أشهرًا طويلة، فقد أصر كاتزنبرج على أن تحصل شركة ديزنى من شركة بيكسار علــى حق ملكيــة تكنولوجيا صناعة الرســوم المتحركة ثلاثية الأبعــاد، ولكن رفض جوبز، وقــد فــاز فى النهاية. وكان لــ جوبز طلب هو الآخــر: أن تمتلك بيكسار جــزءًا من الفيلم وشخصياته، ويكون هنــاك تحكم مشترك فى كل من حقوق الفيديو وإنتاج الأجزاء التالية للفيلــم. قــال كاتزنبرج: "إذا كان هذا ما *تريده*، فعلينــا أن نتوقف عن الكلام ويمكنك أن تنصرفــ"، ولكن لم يتحرك جوبز من مكانه متنازلاً عن هذه النقطة.

جمــد لاسيتير أثناء مشاهدتــه لكلا الرجلين القويين وهما يكــران ويفران، حيث قال مستعيــدًا ذكرى هذا الموقف: "بمجرد أن رأيت ستيــف وجيفرى أثناء المفاوضات، شعرت بالانبهار، فقد كان الأمر يبدو كمباراة داخل حلبة المصارعة، وكان كلاهما لاعبًا ماهرًا". ولكــن ذهب كاتزنبرج للمباراة وهو يحمل سيفًــا، فى حين ذهب جوبز للمباراة وهو يحمل رقائــق الألومنيوم، فقد كانــت شركة بيكسار مهــددة بالإفلاس وكانت تحتــاج إلى إبرام الصفقــة مع ديزنــى أكثر مما تحتاج ديزنــى إلى إبرام الصفقة معهــا. بالإضافة إلى أن شركة ديزنى تستطيع تمويل المشروع بأكمله ولكن شركة بيكسار لن تستطيع ذلك، وكانت النتيجــة صفقــة أُبرمت فى شهر مايــو عام ١٩٩١ تمتلك شركة ديزنــى بمقتضاها الفيلم وشخصياتــه كلهــا، وتمتلك التحكــم الإبداعى، وتدفــع لشركة بيكســار ١٢,٥٪ من دخل التذاكــر. وكان لديهــا خيــار (وليس التزامًا) بــأن تقوم بصناعة فيلمــى بيكسار التاليين والحــق فى أن تقوم (بوجود بيكسار أو دون وجودهــا) بصناعة سلاسل أفلام باستخدام شخصيات الفيلم. ومن حق ديزنى أن توقف مشروع الفيلم فى أى وقت مقابل دفع غرامة بسيطة.

كانت الفكرة التى عرضها جون لاسيتير تُدعى Toy Story (قصة لعبة) وقد تم اقتباس هذه الفكرة من الاعتقاد، الذى تشاركه مع جوبز، بأن المنتجات تمتلك جوهرًا خاصًا بها، وهدفًا صُنعت من أجله. فإذا كان الهدف أن تمتلك مشاعر، فيجب أن تبنى مشاعرها على رغبتها فى تحقيق جوهرها. إن هدف الكوب، على سبيل المثال، أن يحتفظ بالماء، وإذا كان يمتلك مشاعر فسوف يكون سعيدًا عندما يمتلئ وحزينًا عندما يكون فارغًا. إن جوهر شاشة الحاسب هو أن تكون واجهة تواصل مع البشر، وجوهر الدراجة الأحادية أن يتم ركوبها فى عروض السيرك، أما بالنسبة للألعاب فإن جوهرها هو أن يلعب بها الأطفال، وبهذا فإن خوفهم الوجودى يكمن فى أن يتم التخلص منهم أو استبدالهم بألعاب أحدث؛ لذا فإن فيلمًا يتحدث عن الصداقة يجمع بين لعبة مفضلة قديمة ولعبة جديدة لامعة سوف يحمل طابعًا دراميًا، خاصة عندما تبدأ الحركة بانفصال الألعاب عن صاحبها. بدأ لاسيتير عرض فكرته قائلاً: "لقد واجهنا جميعًا فى طفولتنا صدمة فقد إحدى الألعاب. تتخذ قصتنا وجهة نظر اللعبة عندما تفقد وتحاول استعادة أكثر شىء مهم بالنسبة لها: أن يلعب بها أحد الأطفال، حيث إن هذا هو سبب وجود جميع الألعاب، وهو القوام العاطفى لوجودها".

مرت شخصيتا الفيلم الرئيسيتان بالكثير من المراجعات حتى استقر الرأى على باز لايتيير و وودى. وكان لاسيتير وفريقه يجمعون، كل بضعة أسابيع، أحدث مجموعة من لوحات القصة أو اللقطات المصورة لعرضها على مسئولى شركة ديزنى. وفى اختبارات عرض الفيلم الأولية، أظهرت شركة بيكسار تكنولوجيتها المذهلة عن طريق إنتاج – على سبيل المثال – مشهد لـ وودى يتحرك جيئة وذهابًا على طاولة زينة مع تحرك الضوء خلال ستارة ملقيًا بظلال على قميصه – وهو تأثير من شبه المستحيل تنفيذه يدويًا، ولكن كان إبهار شركة ديزنى بالحبكة الروائية أمرًا أكثر صعوبة، ففى كل عرض تقديمى تقدمه شركة بيكسار، كان كاتزنبرج يمزق منها جزءًا آخر، ممليًا تعليقاته وملاحظاته على التفاصيل. وكانت هناك مجموعة من الموظفين يحمل كل منهم لوح كتابة للتأكد من أن كل اقتراح أو نزوة يقولها كاتزنبرج، يتم القيام بعمل مراجعة لها.

كان عزم كاتزنبرج الأكبر هو إضافة المزيد من الانفعالات للشخصيتين الرئيسيتين، فكما قال إن هذا سيصبح فيلم رسوم متحركة يُدعى *قصة لعبة*، ولكن لا يجب أن يكون موجهًا للأطفال فقط، وتذكر كاتزنبرج الفيلم قائلا: "فى البداية لم يكن هناك دراما أو قصة حقيقية أو صراع". واقترح على لاسيتير أن يشاهد بعض الأفلام الكلاسيكية عن الصداقة، مثل *The Defiant Ones* و *48 Hours*، والذى تتورط فيها شخصيتان لديهما توجهات مختلفة وعليهما أن يكونا رابطة بينهما. هذا بالإضافة إلى أنه واصل الدفع نحو ما أطلق عليه "الانفعال"، وكان هذا يعنى جعل وودى أكثر غيرة، وشرًا ومعاداة

لـ باز، الدخيل الجديد على صندوق الألعاب، حيث يقول وودى فى أحد المشاهد بعد أن دفع باز من النافذة: "إنه عالم تأكل فيه اللعبة غيرها من الألعاب".

بعد عدة جولات من ملاحظات كاتزنبرج وغيره من مديرى شركة ديزنى التنفيذيين، تم تجريد وودى تقريبًا من أى جاذبية، ففى أحد المشاهد يقوم وودى بدفع الألعاب الأخرى من على السرير ثم يأمر سلينكى بأن يقوم بالمساعدة، وعندما يتردد سلينكى، يصيح به وودى قائلاً: "من قال إن وظيفتك هى التفكير، أيها الأحمق؟". طرح بعدها سلينكى السؤال الذى سيطرحه فريق شركة بيكسار على نفسه فى القريب العاجل: "لماذا يبدو راعى البقر مخيفًا هكذا؟"، وكما تعجب توم هانكس، الممثل الذى أدى صوت وودى، فى إحدى المرات قائلاً: "هذا الرجل أحمق بالفعل".

انتهاء التصوير

قام لاسيتير وفريقه بالانتهاء من نصف الفيلم بحلول شهر نوفمبر ١٩٩٣، لذا قاموا بإحضاره إلى باربانك ليعرضوه على كاتزنبرج ومديرى ديزنى التنفيذيين الآخرين. لم يكن بيتر شنايدر، رئيس قسم الرسوم المتحركة، مقتنعًا بفكرة كاتزنبرج بجعل أناس من خارج شركة ديزنى يصنعون فيلمًا متحركًا لصالحها، وأعلن أن الفيلم لا يصلح وأمر بإيقاف إنتاجه، ووافق كاتزنبرج. وسأل أحد زملائه، توم شوماخر قائلاً: "لماذا وصل الفيلم إلى هذا الوضع السيئ؟". فرد شوماخر بغلظة قائلاً: "لأنه لم يصبح فيلمهم بعد الآن"، وشرح ما قاله بعد ذلك قائلاً: "لقد كانوا يتبعون توجيهات كاتزنبرج، وحاد المشروع عن طريقه تمامًا".

أدرك لاسيتير أن شوماخر كان على حق، حيث قال عن هذا الموقف: "لقد جلست أشاهد الفيلم وكنت محرجًا مما كان يُعرض على الشاشة؛ فقد كان الفيلم عبارة عن قصة امتلأت بأكثر الشخصيات التى رأيتها فى حياتى حزنًا وشرًّا". وطلب من شركة ديزنى أن يعود إلى بيكسار ويعيد كتابة النص، وكان كاتزنبرج داعمًا له.

لم يتدخل جوبز كثيرًا فى العملية الإبداعية. وبسبب ميله إلى السيطرة، خاصة على ما يتعلق بأمور الذوق والتصميم، يُعتبر ضبط النفس الذى تحلى به جوبز شهادة على احترامه لـ لاسيتير وفنانى بيكسار الآخرين – وكذلك على قدرة لاسيتير وكاتمول على إبقائه بعيدًا عنهم. ولكنه ساعد على إدارة العلاقة بين بيكسار وديزنى، وكان فريق بيكسار مقدرًا لهذا. عندما أوقف كاتزنبرج وشنايدر العمل على فيلم *Toy Story*، أصر جوبز على استمرار العمل عن طريق تمويله من ماله الخاص، واتخذ جانبهما ضد كاتزنبرج. قال جوبز فى وقت لاحق: "لقد أساء فهم مضمون قصة الفيلم. لقد أراد أن يكون وودى

شخصيــة شريرة، وعندمــا أوقفنا عن العمل، قمنــا بشىء أشبه بطرده مــن العمل وقلنا: "ليس هذا ما أردناه"، وقام بالأمر بالطريقة التى أردناها منذ البداية".

عــاد فريـق بيكســار إلى ديزنى بعــد ثلاثة أشهــر حاملاً نصًّــا جديـدًا، تحولت فيه شخصيــة وودى مــن قائد طاغية لبقية لعــب آندى ليصبح قائدهــم الحكيم، وتم تصوير غيرتــه بعد وصول بــاز لايتيير بصورة أكـثر تعاطفًا، وتم التعبير عنها طبقًــا للحن أغنية Strange Things "أشياء غريبة" لـ راندى نيومان. وتمت إعادة كتابة المشهد الذى يدفع فيــه وودى باز مــن النافذة ليصبح سقوط بــاز من النافذة ناتجًا عن حــادث تسببت فيه خدعــة بسيطة بدأها وودى باستخدام مصباح سطح المكتب. وافق كاتزنبرج وشركاه على الأسلوب الجديد، وبحلول شهر فبراير عام ١٩٩٤ تم استئناف إنتاج الفيلم.

انبهــر كاتزنبرج بتركيز جوبز على السيطرة على التكاليف، وقال: "حتى خلال عملية تحديــد الميزانية الأولى، كان ستيف مهتمًّا بإنجاز الفيلم بأقل قدر ممكن من التكاليف". ولكــن تبــين أن الميزانية الموضوعة له والتى تبلغ ١٧ مليــون دولار ليست كافية، خاصة بعد عمليــة المراجعــة الكبيرة التــى كان من الواجب القيــام بها بعد أن دفعهــم كاتزنبرج لأن يجعلــوا شخصية وودى شريرة؛ لــذا طلب جوبز المزيد من المال حتى يقــوم بإنتاج الفيلم بطريقة صحيحة، فقال له كاتزنبرج: "اسمع، لقد كان بيننا اتفاق. لقد أعطينـاك التحكم بإنتاج الفيلم، ووافقت على القيام به مقابل المبلغ الذى عرضناه". واستشاط جوبز غضبًا. وكان جوبــز قادرًا على الاتصــال بـ كاتزنــبرج هاتفيًّا أو أن يستقل الطائرة ويذهب لمقابلته وجهًــا لوجه، وأن يكون، طبقًا لكلمات كاتزنبرج: "قاسيًا بوحشية كما يمكن لـ ستيف فقط أن يكــون". أصــر جوبز على أن شركة ديزنى هــى المسئولــة عن تجاوز حد الميزانية المحدد لأن كاتزنــبرج أفســد محتوى الفيلم بحيث احتاج إلى عمــل إضافى لإصلاح الأمور. صاح كاتزنبرج قائلاً: "انتظر لحظة، لقد كنا نساعدك، وقد استفدت من مساعدتنا الإبداعية، والآن تريدنــا أن ندفــع لك مقابــل هذه المساعدة"، وقــد كان الأمر سجــالاً بين اثنين من المهووسين بالسيطرة يتجادلان حول من يدين بالفضل للآخر.

استطاع إد كاتمول، وكان رجلاً أكثر دبلوماسية من جوبز، أن يتوصل إلى تسوية بشأن الميزانية الجديدة، حيث قال: "كنت أمتلك وجهة نظر إيجابية عن جيفرى أكثر من جميع مــن عملوا علــى إنتاج الفيلم". ولكن دفعــت هذه الحادثة جوبــز إلى التخطيط للحصول علــى نفــوذ أكبر عند التعامل مع شركــة ديزنى فى المستقبل؛ فقــد كان يحب أن يكون فى موضع السيطرة. وكان هذا يعنى أن على بيكسار أن تُسهم فى المشاريع المستقبلية بتمويلها الخاص، وأن هذا سيتطلب إبرام اتفاق جديد مع شركة ديزنى.

وكلمــا تقــدم العمل فى الفيلــم، ازدادت حماسة جوبــز نحوه. كان جوبــز يتحدث مع العديــد من الشركات، من هولمــارك إلى مايكروسوفت، عن بيع شركة بيكسار، ولكن عند

رؤية وودى وباز مفعمين بالحياة أدرك أنه قد يكون على أعتاب تغيير شكل صناعة الأفلام بالكامل. بمجرد انتهاء مشاهد الفيلم، أخذ جوبز يشاهدها مرة بعد أخرى بل ودعا أصدقاءه إلى منزله ليشاركهم شغفه الجديد. قال لارى إليسون: "لا يمكننى أن أخبرك بعدد الإصدارات التى شاهدتها من فيلم *Toy Story* قبل عرضه فى السينما، وأصبح الأمر نوعًا من أنواع التعذيب، فقد كان علىّ أن أذهب إلى منزل جوبز لأشاهد أحدث تحسينات أدخلت على ١٠٪ من الفيلم. كان ستيف مهووسًا بأن يخرجه على أكمل وجه – على مستويى القصة والتكنولوجيا – ولم يكن يرضى بأى شىء أقل من الكمال".

تعزز شعور جوبز بأن استثماراته فى شركة بيكسار ستؤتى بثمارها عندما دعته شركة ديزنى لحضور مهرجان الصحافة الذى أقامته بمناسبة عرض مشاهد من فيلم *Pocahontas* (بوكاهونتاس) فى يناير عام ١٩٩٥ فى خيمة أقامتها فى متنزه سنترال بارك بمانهاتن. وأثناء المهرجان أعلن مدير شركة ديزنى التنفيذى مايكل أيزنر أن العرض الأول لفيلم *Pocahontas* سيكون أمام ١٠٠ ألف متفرج وسيُعرض على شاشة يبلغ ارتفاعها ٨٠ قدمًا فى جريت لون بمتنزه سنترال بارك. كان جوبز بارعًا فيما يتعلق بالعروض وكان يعرف كيف يقف على المنصة فى العروض الأولى الكبيرة، ولكنه ذهل عندما سمع هذه الخطة، وفجأة أصبحت مقولة باز لايتيير العظيمة – "إلى اللانهائية وما بعدها" – تستحق الالتفات إليها.

قرر جوبز أن عرض فيلم *Toy Story* فى دور سينما فى شهر نوفمبر ستكون المناسبة التى سيتم فيها تعريف الرأى العام بشركة بيكسار؛ ورغم أن المستثمرين المصرفيين المتحمسين على الدوام لم يكونوا متفائلين وقالوا إن هذا لن يحدث، فقد كان جوبز مصممًا، حيث تذكر لاسيتير هذا الموقف قائلًا: "كنت قلقًا وقلت إنه يجب علينا أن ننتظر حتى عرض فيلمنا الثانى، ففرض ستيف نفوذه علىّ وقال إننا بحاجة إلى المال لذا فسيمكننا أن نخصص نصف المال لأفلامنا ونعيد التفاوض فى صفقتنا مع شركة ديزنى".

إلى اللانهائية!

كان هناك عرضان افتتاحيان لفيلم *Toy Story* فى شهر نوفمبر عام ١٩٩٥، حيث نظمت شركة ديزنى عرضًا فى إلكابيتان، وهى دار عرض كبيرة وقديمة بمدينة لوس أنجلوس، وبنت معرضًا لشخصيات الفيلم بجانب مدخل دار العرض. حصلت شركة بيكسار على عدد محدود من التذاكر، ولكن كانت قائمة المشاهير المدعوين مخصصة أكثر لمنتج شركة ديزنى؛ ولم يحضر جوبز هذا العرض. وقام فى الليلة التالية بدلاً من هذا باستئجار دار

عرض ريجنسى، وهى دار عرض مشابهة فى مدينة سان فرانسيسكو، وقام بتنظيم عرض الفيلـم الأول الخاص به. وبدلاً من تـوم هانكس وستيف مارتـن كان الحضور يتألف من مشاهير وادى السيليكون، مثل لارى إليسون وآندى جروف، واتضح أن هذا العرض عرضه الخاص، فقد صعد على المنصة لتقديم الفيلم وليس لاسيتير.

ألقـى العرضـان الأولان المتنافسـان الضوء علـى موضوع شائك: هـل كان فيلم *Toy Story* فيلم شركة ديزنى أم شركة بيكسار؟ هل كانت شركة بيكسار مجرد شركة تعاقدت مع شركة ديزنى لتساعدها على صناعة الأفلام؟ أم أن شركة ديزنى مجرد موزع ومسوق لأفلام شركة بيكسار لتساعدها على إخراج أفلامها إلى النور؟ كانت الإجابة تحتوى على أجزاء من جميع ما سبق. كان يجب أن يكون السؤال عما إذا كانت الغرور الذى تدخل فى الأمر، خاصة غرور كل من مايكل أيزنر وستيف جوبز، قد ينتج عنه مثل هذه الشراكة.

ارتفعـت أسهم شركة بيكسار عندما حقق الفيلم نجاحًا تجاريًّا ونقديًّا هائلاً، وغطى تكاليف إنتاجه فى الأسبوع الأول على افتتاحه، حيث بلغت إيرادات هذا الأسبوع ٣٠ مليون دولار، وأصبح الفيلم صاحب أعلى الإيرادات خلال العام، وهزم فيلمى *Batman Forever* و*Apollo 13* محققًا إيرادات بلغت ١٩٢ مليون دولار فى الولايات المتحدة الأمريكية و٣٦٢ مليون دولار كإيرادات عالمية. وطبقًا لموقع تقييم الأفلام Rotten Tomatoes، فقد أعطى جميع النقاد الذين تم استطلاع آرائهم والبالغ عددهم ٧٣ ناقدًا نقدًا إيجابيًّا. وأطلق عليه ريتشـارد كورليس فى صحيفة تايم: "الفيلم الكوميدى الأكثر ابتكارًا لهذا العام"، ووصفه دايفيـد أنسن بصحيفة نيوزويك بأنه "معجزة"، ونصحت به جانيت ماسلين من صحيفة نيويورك تايمز لكل من الأطفال والكبار قائلة: "إنه عمل يدل على المهارة المذهلة فى عمل غير تقليدى من أعمال ديزنى العريقة".

كانـت مشكلـة جوبز تكمن فى أن نقادًا مثل ماسلين كتبـوا عن "عراقة ديزنى" وليس عـن مولد بيكسار. بعدمـا قرأ جوبز تقييمها للفيلم، قـرر أن يتخذ الموقف الهجومى حتى يُعلـى من شـأن شركة بيكسار. عندما ظهـر جوبز ولاسيتير فى برنامـج تشالى روز، أكد جوبز أن فيلم *Toy Story* من إنتاج شركة بيكسار، بل وحاول أن يلقى الضوء على الطبيعة التاريخيـة للاستوديـو الجديد الذى سيولد، حيـث قال لـ روز: "منـذ عرض فيلم *Snow White* فـى دور السينمـا، حاولـت جميع الاستوديوهـات الكبيرة أن تدخـل مجال أفلام الرسوم المتحركة، وحتى الآن كانت شركة ديزنى وحدها هى من أنتج فيلم رسوم متحركة يمكـن أن يُقـال عنه أنه نجح نجاحـًا ساحقًا. أما الآن فقد أصبحـت بيكسار هى الشركة الثانية التى تحقق هذا الأمر".

أشـار جوبـز إلى أن شركة ديزنى ما هى إلا مجرد مـوزع لفيلم أنتجته شركة بيكسار. تذكـر مايـكل أيزنر هذا الموقف قائلاً: "لقد ظل يقول: "إننا فـى بيكسار أصحاب الفضل

وأنتم فى ديزنى مجرد حمقى. ولكننا كنا من صنع فيلم *Toy Story* ، فقد ساعدنا فى تشكيل الفيلم، ووحدنا جهود جميع قطاعاتنا من المسوقين وحتى قناة ديزنى، لنجعله يحقق النجاح". استنتج جوبز أن المشكلة الرئيسية التى تتمثل فى صانع هذا الفيلم يجب أن تحُل بالاتفاق بدلاً من حرب التصريحات. قال جوبز: "بعد نجاح فيلم *قصة لعبة*، أدركت أنه يجب علينا أن نبرم اتفاقًا آخر مع شركة ديزنى إذا ما أردنا أن نبنى شركة لصناعة الأفلام وليس مجرد مكان يتم استئجاره للعمل". ولكن لكى تستطيع شركة بيكسار أن تكون فى نفس منزلة شركة ديزنى يجب عليها أن تمتلك المال، وهذا يتطلب اكتتابًا عامًا أوليًا ناجحًا.

تم عرض الأسهم للاكتتاب العام بعد عرض فيلم *Toy Story* بأسبوع. راهن جوبز على أن الفيلم سيكون ناجحًا، وأثمرت مخاطرته كثيرًا. كما حدث فى الاكتتاب العام لشركة أبل، تم التخطيط لإجراء الاحتفالية فى مكتب الشركة بسان فرانسيسكو بوجود ضامن الاكتتاب منذ السابعة صباحًا، حيث سيتم عرض الأسهم للبيع. تم وضع الخطة بحيث يتم عرض الأسهم بسعر ١٤ دولارًا، حتى يضمنوا بيعها، ولكن جوبز أصر على عرضها بسعر ٢٢ دولارًا للسهم؛ الأمر الذى سيمد الشركة بالمزيد من الأموال إذا كان العرض ناجحًا. وتعدى الأمر أقصى أحلامه، فقد تجاوز اكتتابه اكتتاب شركة نيتسكيب ليصبح أعلى اكتتاب عام أولى لهذا العام. وصعد سعر الأسهم فى النصف ساعة الأولى ليصل إلى ٤٥ دولارًا، وتم تأخير عملية التبادل بسبب وجود الكثير من طلبات الشراء. صعد سعر السهم بعد ذلك ليصل إلى ٤٩ دولارًا، قبل أن يغلق فى اليوم نفسه عند ٣٩ دولارًا للسهم الواحد.

فى وقت سابق من هذا العام، كان جوبز يأمل فى أن يجد مشتريًا لشركة بيكسار بسعر يجعله يسترجع الخمسين مليون دولار التى استثمرها فيها، ولكن بنهاية هذا اليوم استرجعت أسهمه – ونسبتها ٨٠٪ من أسهم الشركة – ما يساوى ٢٠ ضعف ما استثمره فيها، فقد وصلت قيمة أسهمه إلى ١,٢ مليار دولار. كان هذا يساوى خمسة أضعاف ما حصل عليه عندما طرح أسهم شركة أبل للاكتتاب العام عام ١٩٨٠، ولكن قال جوبز لـ جون ماركوف من صحيفة نيويورك تايمز إن المال لا يهمه، وقال أيضًا: "أنا لا أريد شراء يخت فى المستقبل، ولم أفعل هذا من أجل المال".

كان نجاح الاكتتاب العام يعنى أن بيكسار لم تعد مضطرة لأن تكون تحت إمرة شركة ديزنى لتمول لها أفلامها. وكان هذا هو النفوذ الذى أراده جوبز، حيث استعاد ذكرياته قائلاً: "ولأننا حينها أصبحنا قادرين على تمويل نصف تكلفة أفلامنا، صار بإمكاننا أن نطلب نصف الأرباح، ولكن ما رغبت فيه أكثر هو العلامة التجارية المشتركة. فسوف تكون الأفلام مملوكة لـ بيكسار بقدر نفسه امتلاك ديزنى نفسها لها".

استقـل جوبـز الطائرة لتنـاول الغداء مع أيزنـر، الذى كان مذهولاً مـن جرأته. كان بينهمـا اتفـاق على ثلاثـة أفلام، ولكن بيكسـار لم تنتج سوى فيلم واحـد. كان يمتلك كل مـن الطرفين أسلحته الفتاكة. بعد خلاف شديد مـع أيزنر، ترك كاتزنبرج العمل بشركة ديزنـى وشارك كلاً من ستيفن سبيلـبرج وديفيد جريفن فى تأسيس شركة دريم ووركس. إذا لم يوافـق أيزنـبرج على إبرام اتفاق آخر مع بيكسار، فقد تذهب للعمل مع أى استوديو مثـل ذلك المملـوك لـ كاتزنبرج، بمجـرد انتهاء اتفـاق الأفلام الثلاثـة. كان أيزنر يملك تهديـدًا بحق شركة ديزنى فى إنتاج أجزاء أخـرى من فيلم *Toy Story* مستخدمة وودى وبـاز وجميع الشخصيات التـى ابتكرها لاسيتير. تذكر جوبز هذا الأمـر فيما بعد قائلاً: "كان الأمـر كمـا لو أن هناك مـن يضايق طفلنا العزيز ـ فقد بدأ جـون فى البكاء عندما فكر فى هذا الاحتمال".

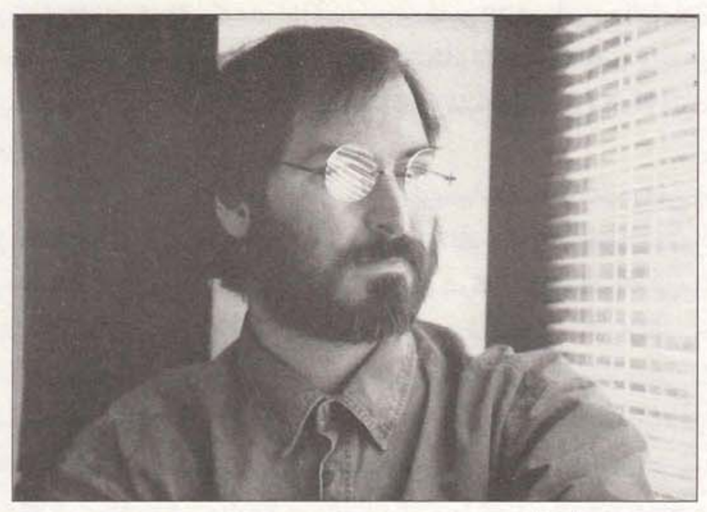
لـذا قاما بإبـرام اتفاق جديد، فقـد وافق أيزنر علـى أن يدع شركـة بيكسار تساهم بنصـف تكلفة إنتاج الأفلام فى مقابـل أن تحصل على نصف الأرباح. قال جوبز عن هذا الأمـر: "لم يكـن يعتقد أن بإمكاننـا أن ننتج الكثير من الأفـلام الناجحة، لذا فقد اعتقد أنـه يوفـر على نفسه إنفاق بعض المال. فى النهاية، كان هـذا الأمر رائعًا بالنسبة لنا؛ لأن شركة بيكسار ستنتج عشرة أفلام ناجحة على التوالى". اتفقا أيضًا على الملكية المشتركة للأفلام، على الرغم من أن هذا الأمر تطلب الكثير من المساومات. تذكر أيزنر هذا الأمر قائـلاً: "لقد كنت مصـرًا على أن تكون الأفـلام مملوكة لشركة ديزنـى وحدها، ولكننى تراجعـت عن هذا فـى النهاية، وبدأنا فى التفاوض على مـدى عظمة شركة ديزنى ومدى العظمـة التـى ستصبح عليها شركة بيكسار كما لو كنا فـى الرابعة من عمرنا". ولكن فى بدايـة عـام ١٩٩٧، نجحا فـى إبرام اتفاق علـى أن تنتج بيكسار خمسـة أفلام على مدى عشر سنوات، ثم يفترقا دون مشكلات، على الأقل فى الوقت الحالى. قال جوبز فيما بعد: "أيزنـر كان يبدو عاقلاً وعادلاً بالنسبة لى حينها، ولكن تبين لى فى النهاية، بعد معاملته لعشر سنوات كاملة، أنه رجل خبيث".

فـى خطـاب وجهـه إلى حاملى أسهـم شركـة بيكسار، شـرح جوبز أن الفـوز بملكية مشتركـة مع شركة ديزنى لجميـع الأفلام، بالإضافة إلى الدعاية والألعاب، هو أهم أوجه هـذا الاتفاق، حيـث كتب قائلاً: "إننا نريـد لعلامة بيكسار التجاريـة أن تصل إلى درجة الثقـة نفسهـا التى تتمتع بها علامة ديزنى التجارية، ولكن لكى تحصل بيكسار على درجة الثقة تلك، يجب أن يعرف المشاهدون أن بيكسار هى من ينتج الأفلام". كان المعروف عن جوبـز أنه أنتـج الكثير من المنتجات العظيمـة طوال مسيرته المهنيـة، وكذلك قدرته على تأسيس شركات عظيمة ذات علامات تجارية قيمة، وقد قام بالفعل بتأسيس شركتين من أفضل شركات عصره: أبل وبيكسار.

الفصل الثالث والعشرون

العودة

يا له من وحش هائج، قد حلت ساعته وجاء أخيرًا...



ستيف جوبز، عام ١٩٩٦

تداعى الأمور

عندما أزاح جوبز الستار عن جهاز NeXT (نيكست) عام ١٩٨٨، تصاعدت موجة كبيرة من الإثارة، والتى انتهت عندما عُرض الجهاز فى الأسواق فى العام التالى. بدأت قدرة جوبز على إبهار وإكراه والتلاعب بالصحافة فى خذلانه، وتصاعدت الكثير من القلاقل حول محنة الشركة. قال بارت زيجلر من وكالة أنباء أسوشيتدبرس فى أحد تقاريره: "إن حاسوب نيكست غير متوافق مع الأجهزة الأخرى فى العصر الذى تتوجه فيه صناعة

الحاسبات إلى استخدام الأنظمة القابلة للتبادل فيما بينها، وبسبب قلة البرامج القابلة للتشغيل على حاسوب NeXT (نيكست)، فقد واجه صعوبة فى جذب العملاء".

حاولت شركة نيكست أن تصحح وضعها كشركة رائدة فى مجال جديد، وهو مجال محطات العمل الشخصية، للأشخاص الذين يرغبون فى امتلاك جهاز يتمتع بقوة محطات العمل وسهولة استخدام الحاسوب الشخصى، ولكن كان هؤلاء المستخدمون يشترون تلك الأجهزة فى ذلك الوقت من شركة صن ميكروسيستمز سريعة النمو. بلغت إيرادات شركة نيكست عام ١٩٩٠ ما يقرب من ٢٨ مليون دولار، فى حين حققت شركة صن ٢,٥ مليار دولار فى العام نفسه. تخلت شركة آى بى إم عن اتفاقها بترخيص استخدام نظام تشغيل شركة نيكست، لذا أُجبر جوبز على القيام بأمر يخالف طبيعته: بدلاً من اعتقاده الراسخ بأنه يجب أن يكون الجهاز ونظام تشغيله متكاملين، وافق جوبز فى شهر يناير عام ١٩٩٢ على ترخيص استخدام نظام تشغيل NeXTSTEP (نيكست ستيب) على أجهزة أخرى.

كانت المفاجأة أن من دافع عن جوبز كان جان – لوى جاسيه، الذى تصارع مع جوبز عندما حل محله فى شركة أبل وتم طرده هو أيضًا بعد ذلك، حيث كتب مقالة يثنى فيها على إبداع منتجات شركة نيكست قال فيها: "قد لا تكون شركة نيكست كشركة أبل، ولكن ستيف يبقى ستيف". بعد بضعة أيام ذهبت زوجته لترى من يطرق على الباب وجرت صاعدة الدرج لتخبره بأن جوبز يقف على عتبة دارهم. شكر جوبز جاسيه على المقال ودعاه لحضور احتفالية سيعلن فيها رئيس شركة إنتل، آندى جروف، أن نظام تشغيل NeXTSTEP (نيكست ستيب) سيكون منصة عمل آى بى إم/إنتل. تذكر جاسيه الاحتفالية قائلاً: "جلست إلى جوار والد ستيف، بول جوبز، وهو رجل مبجل بشكل مثير للعواطف، قام بتربية ابن صعب المراس، ولكنه كان فخورًا وسعيدًا برؤيته على المنصة بجوار آندى جروف".

بعد عام أقدم جوبز على الخطوة التالية الحتمية: تخلى عن صناعة مكونات الحاسوب تمامًا. وقد كان هذا القرار قرارًا مؤلمًا، على درجة الألم نفسها التى شعر بها عندما تخلى عن صناعة مكونات الحاسوب فى شركة بيكسار. كان جوبز يُعنى بجميع سمات منتجاته، لكنه كان شغوفًا بالمكونات الصلبة بشكل خاص. كان جوبز يتحمس بالتصميمات العظيمة، وكان مهووسًا بتفاصيل التصنيع، وكان يمكث لساعات طويلة مراقبًا معداته الآلية وهى تصنع أجهزته المثالية. ولكنه الآن أصبح مرغمًا على التخلى عن نصف قوة عمالته، وبيع مصنعه الأثير إلى نفسه لشركة كانون (التى باعت أثاثه الفاخر بالمزاد العلنى)، واكتفى بشركة تحاول بيع نظام تشغيل إلى مصنعى حواسيب لا ينتجون أجهزة ملهمة.

فى منتصف التسعينيات، وجد جوبز بعض العزاء فى حياته العائلية الجديدة والانتصار الساحق الذى حققه فى مجال صناعة الأفلام، ولكنه كان يائسًا من مجال صناعة الحاسبات الشخصية حينما قال لـ جارى وولف من مجلة وايرد فى نهاية عام ١٩٩٠: "لقد توقف الابتكار بالفعل، حيث سيطرت شركة مايكروسوفت على السوق بأقل قدر من الابتكار، وخسرت شركة أبل. لقد دخل سوق الحاسبات الشخصية إلى عصور مظلمة".

بدا جوبز متشائمًا أيضًا فى المقابلة الصحفية التى أجراها مع تونى بيركنز ومحررى مجلة ريد هيرنج. فى البداية أظهر ستيف "الجانب السيئ" من شخصيته عندما تسلل من الباب الخلفى وخرج "ليتمشى" بمجرد وصول بيركنز وزملائه، ولم يعد إلا بعد ٤٥ دقيقة، وعندما بدأت مصورة المجلة فى أخذ بعض الصور أشار لها بتهكم لكى تتوقف. قال بيركنز فى وقت لاحق: "لم نستطع أن نعرف بالضبط الدافع وراء جنونه، هل هو التلاعب أم الأنانية أم وقاحته الطبيعية"، وعندما جلس أخيرًا لإجراء المقابلة قال إن انتشار الإنترنت لن يشكل عقبة كبيرة أمام سيطرة شركة مايكروسوفت. وأردف قائلًا: "لقد فاز نظام تشغيل Windows (ويندوز)، وهزم أنظمة تشغيل Mac (ماك)، للأسف، كما هزم UNIX (يونيكس)، وOS/2 (أو إس ٢). لقد فاز المنتج ذو المستوى المتدنى".

سقوط شركة أبل

بعد بضع سنوات من طرد جوبز، كانت شركة أبل قادرة على الاستمرار بشكل جيد فى تحقيق هامش ربح عالٍ بناءً على سيطرتها المؤقتة على مجال النشر المكتبى. ولكن قام سكالى، مفكرًا بعقلية عباقرة عام ١٩٨٧، بإصدار مجموعة من التصريحات التى تعتبر فى الوقت الحالى محرجة، ففى حين أراد جوبز لشركة أبل أن تكون: "شركة رائعة للمنتجات الاستهلاكية"، كتب سكالى قائلاً: "كانت هذه الخطة خطة تدل على الجنون ... لن تكون أبل أبدًا شركة للمنتجات الاستهلاكية ... لا يمكننا أن نحرف الواقع طبقًا لأحلامنا بتغيير العالم ... لا يمكن تصميم وبيع التقنية العالية كمنتجات استهلاكية".

فزع جوبز، ثم أصبح غاضبًا ومتهكمًا عندما تسبب سكالى فى حدوث تدهور مستمر فى حصة شركة أبل من السوق فى أوائل التسعينيات، حيث قال جوبز فى وقت لاحق بندم: "لقد دمر سكالى شركة أبل عن طريق إدخال موظفين فاسدين ومبادئ فاسدة إليها، وكل ما كانوا يسعون إليه هو جمع المال - لأنفسهم فى الأساس، ثم لشركة أبل - بدلاً من صناعة منتجات عظيمة". وشعر أن سعى سكالى لتحقيق الأرباح جاء على حساب الحصول على حصة من السوق، حيث قال فى هذا الشأن: "لقد خسر ماكنتوش أمام

مايكروسوفت لأن سكالى أصر على الحصول على أكبر أرباح ممكنة بدلاً من تحسين المنتج وجعله فى متناول المستهلكين"، ونتيجة لهذا اختفت الأرباح فى نهاية الأمر.

استغرق الأمر من شركة مايكروسوفت بضع سنوات حتى تحاكى واجهة المستخدم الرسومية لنظام تشغيل ماكنتوش، ولكنها أصدرت بحلول عام ١٩٩٠ نظام تشغيل Windows 3.0 (ويندوز ٣,٠)، والذى سمح للشركة بالسيطرة على سوق الحاسبات المكتبية، وأصبح نظام تشغيل Windows 95 (ويندوز ٩٥)، الذى تم إصداره عام ١٩٩٥، أكثر أنظمة التشغيل التى طُرحت فى الأسواق نجاحًا، وبدأت مبيعات أجهزة Macintosh (ماكنتوش) فى التداعى، وقال جوبز فى وقت لاحق: "لقد حصدت شركة مايكروسوفت ما زرعه الآخرون. إن أبل تستحق ما حدث لها، فبعد أن رحلت، لم تخترع أى شىء جديد، وتطور جهاز Mac (ماك) بالكاد، وأصبحت صيدًا سهلاً لشركة مايكروسوفت".

ظهرت خيبة أمل جوبز من شركة أبل جلية عندما ألقى محاضرة على أعضاء نادى طلبة كلية إدارة الأعمال بجامعة ستانفورد فى منزل أحد الطلبة، والذى طلب منه أن يوقع على إحدى لوحات مفاتيح جهاز Macintosh (ماكنتوش)، فوافق جوبز بشرط أن يزيل جميع الأزرار التى أُضيفت إلى الحاسب بعد تركه للشركة، فأمسك جوبز بمفاتيح سيارته وخلع أزرار الاتجاهات الأربعة التى كان قد منعها فى يوم من الأيام، كذلك الصف العلوى الذى يحتوى على أزرار الوظائف، F1 ، F2، F3 .... وقال دون أن تظهر على وجهه أية مشاعر: "إننى أغير العالم بتغيير لوحة مفاتيح واحدة فى كل مرة". ثم قام بتوقيع لوحة المفاتيح المشوهة.

خلال إجازة عيد رأس السنة عام ١٩٩٥ التى قضاها فى قرية كونا فيلدج فى هاواى، ذهب جوبز للتمشى على الشاطئ مع صديقه لارى إليسون، رئيس مجلس إدارة شركة أوراكل الذى لا يمكن السيطرة عليه، وناقشا موضوع محاولة الاستيلاء على شركة أبل وإعادة جوبز رئيسًا لها. قال إليسون إنه يستطيع تأمين مبلغ ٣ مليارات دولار لتمويل العملية: "سوف أشترى شركة أبل، وسوف تحصل على نسبة ٢٥٪ من الأسهم على الفور بصفتك المدير التنفيذى، ويمكننا استعادة مجدها الضائع". ولكن رفض جوبز هذا العرض، وقال: "أنا لست بالشخص الذى يمارس الاستحواذ العدائى على الشركات. إذا طلبوا منى العودة، فقد يصبح الأمر مختلفًا".

بحلول عام ١٩٩٦، انخفضت حصة شركة أبل من السوق لتصبح ٤٪ بعدما كانت ١٦٪ فى أواخر الثمانينيات وقد حل مايكل سبيندلر، الألمانى الأصل الذى كان يشغل منصب مدير تشغيل فرع الشركة فى أوروبا، محل سكالى فى منصب المدير التنفيذى للشركة عام ١٩٩٣، وحاول بيع الشركة إلى شركات صن، آى بى إم، إتش بى، ولكنه فشل فى هذا، وطُرد من الشركة فى فبراير عام ١٩٩٦، وخلفه جيل أميليو، مهندس الأبحاث الذى كان

يشغل منصب المدير التنفيذى لشركة ناشيونال سيميكونداكتور. خسرت الشركة مليار دولار خلال العام الأول من توليه منصبه، وانخفض سعر السهم، الذى كان قد وصل إلى ٧٠ دولارًا فى عام ١٩٩١، ليصبح ١٤ دولارًا فقط، فى الوقت الذى دفعت فيه الثورة التكنولوجية أسهم شركات أخرى لتصل إلى عنان السماء.

لم يكن أميليو من معجبى جوبز، حيث تقابلا للمرة الأولى عام ١٩٩٤، مباشرة قبل انتخاب أميليو ليصبح عضوًا فى مجلس إدارة شركة أبل، حيث اتصل به جوبز وقال له: "أريد أن آتى لأقابلك"، فدعاه أميليو إلى مكتبه فى شركة ناشيونال سيميكونداكتور، وقد تذكر أميليو فى وقت لاحق ما بدا عليه جوبز عندما رآه من وراء الزجاج لدى وصوله، فقال: "كان يبدو مثل الملاكمين؛ عدوانى ولبق، أو مثل قط برى أنيق يسعى للانقضاض على فريسته". بعد بضع دقائق من تبادل الدعابات – وهى فترة أكبر بكثير مما اعتاد جوبز على أن يتبادل فيها الدعابات – أعلن جوبز فجأة عن سبب زيارته. كان يريد من أميليو أن يساعده على أن يعود إلى شركة أبل ويشغل منصب المدير التنفيذى، حيث قال: "هناك شخص واحد فقط يمكنه لم شمل قوات أبل، شخص واحد فقط يستطيع أن يصلح حال الشركة". لقد مضى عهد ماكنتوش، وحان الوقت لكى تبتكر شركة أبل شيئًا على القدر نفسه من الإبداع.

سأله أميليو: "إذا كان قد انتهى عهد جهاز Mac (ماك)، فما الذى سيحل محله؟"، ولكن لم يجبه جوبز إجابة مبهرة. وعن هذا يقول أميليو: "لم يبد لى أن ستيف يمتلك إجابة واضحة". شعر أميليو بأنه يرى بعينيه نطاق تحريف الواقع الخاص بـ جوبز وكان فخورًا بأنه لم يتأثر به، وقام بصرف جوبز من مكتبه بشكل لا ينم عن الاحترام.

بحلول صيف عام ١٩٩٦، أدرك أميليو أنه يواجه مشكلة كبيرة، فقد عقدت شركة أبل آمالها على تطوير نظام تشغيل جديد يُدعى Copland (كوبلاند)، ولكن اكتشف أميليو بعد توليه منصب المدير التنفيذى مباشرة أنه لا يصلح لتلبية احتياجات أبل لتحسين الشبكات وحماية الذاكرة، وأنه لن يكون جاهزًا للطرح فى الأسواق بحلول عام ١٩٩٧ كما كان محددًا له. وقام بقطع وعد على نفسه علانية بأن يجد بديلاً فى أقرب وقت، وكانت مشكلته أنه لا يمتلك هذا البديل.

لهذا السبب كانت شركة أبل بحاجة إلى شريك يستطيع أن يصنع نظام تشغيل ثابتًا يفضل أن يكون شبيهًا بنظام تشغيل UNIX (يونيكس) ويمتلك مستوى من التطبيقات كائنية التوجه، وكانت هناك شركة واحدة يمكنها إمداد شركة أبل بنظام التشغيل هذا – شركة نيكست – ولكن ستستغرق شركة أبل وقتًا حتى يمكنها التركيز عليها.

فى البداية وضعت شركة أبل عينها على شركة أسسها جان – لوى جاسيه واسمها بى جاسيه والتى بدأت فى التفاوض مع شركة أبل لبيع نظام تشغيل Be (بى) إليها، ولكن

فــى أغسطس عــام ١٩٩٦ أفرط جاسيه فى الإطــراء على نفسه خلال اجتمــاع مع أميليو فــى هاواى، حيـث قال إنه يريد أن يُحضــر فريقه المكون من ٥٠ شخصًــا إلى شركة أبل، وطلــب ١٥٪ من إجمــالى أسهم الشركة، وذهل أميليو لأنه حينمــا حسبت شركة أبل قيمة نظــام تشغيل Be (بــى) وجدتها تساوى حوالى ٥٠٠ مليــون دولار. بعد عدد من العروض والعروض المقابلة، رفض جاسيه أن يقل المبلغ الذى يطلبه عن ٢٧٥ مليون دولار، فقد كان يعتقد أن شركة أبل لا يوجد أمامها خيار آخر. وترامى إلى مسامع أميليو ما قاله جاسيه: "لقــد وجدت نقطــة ضعفهم وسأستمر فى الضغط عليها حتــى يستسلموا". ولكن هذا لم يُعجب أميليو.

طرحت إيلين هانكوك، رئيسة القسم التقنى بشركة أبل، فكرة استخدام نظام تشغيل Solaris (سولاريــز) مــن شركة صن المبنى على نظام تشغيــل UNIX (يونيكس)، حتى ولو لم يمتلك واجهة مستخدم سهلة الاستخدام. فضل أميليو أن يستخدم — من بين جميع نظم التشغيــل — نظام تشغيل Windows NT (ويندوز إن تى) من شركة مايكروسوفت الــذى أُعيــد تطويره ليشبه نظــام تشغيل Mac (مــاك) ولكنــه كان متوافقًا مع مجموعة كبــيرة من البرمجيات المتوافرة لمستخدمى نظــام Windows (ويندوز). كان بيل جيتس تواقًا لإبرام تلك الصفقة لدرجة أنه بدأ فى الاتصال بـ أميليو شخصيًا.

كان هنــاك، دون شــك، خيــار واحد أخير، فمنــذ عامين كتب جــاى كاوازاكى المحرر بمجلــة ماك وورلد (وأحــد مطورى برمجيات شركة أبل السابقــين)، قصة ساخرة تخيل فيها شركة أبل تشترى شركة نيكست وتجعل جوبز مديرها التنفيذى. تخيل كاوازاكى فى قصته الساخرة مايك ماركولا يقول لـ جوبز: "هل ترغب فى قضاء ما بقى لك من حياتك فــى بيع نظام تشغيل UNIX (يونيكس) الذى غيرت شكله، أم ترغب فى تغيير العالم؟". فأجــاب جوبز: "لقد أصبحت أبًا الآن ويجب أن أجــد مصدر دخل ثابتًا". أشارت القصة إلى أنــه بسبب: "تجربتــه السابقة فى شركــة نيكست، فمن المتوقــع أن يتحلى جوبز بنوع مــن التواضع الذى اكتشفه حديثًا فى نفسه عندما يعــود إلى شركة أبل". واقتبست أيضًا كلمات بيل جيتس عندما قال إنه سيصبح هنــاك المزيد من ابتكارات جوبز التى يمكننا أن نحاكيهــا. كان المــزاح هو هدف هذه القصة الوحيد، ولكــن للواقع عادة غريبة فى تحقيق السخرية اللاذعة.

التوجه نحو كوبرتينو

ســأل أميليــو موظفيه: "من منكــم على علاقة جيدة بــ جوبز تسمح له بــأن يطلب منه ذلــك؟"، فبسبــب أن مقابلتــه بـ جوبز قبل عامــين كانت قد انتهت نهايــة سيئة، لم يكن

أميليـو يرغب فـى الاتصال به بنفسه. ولكـن كما تبين فيما بعد، لم يكـن أميليو بحاجة لذلـك، فقد كان هناك استعداد من شركة نيكست، حيث رفع أحد المسوقين من المستوى المتوسط، ويُدعـى جاريت رايس، دون أن يستشير جوبز، سماعة الهاتف واتصل بـ إيلين هانكوك ليستطلع ما إذا كانت مهتمة بإلقاء نظرة على برمجيات شركة نيكست، فأرسلت أحد الأشخاص ليقابله.

وبحلـول عيد الشكر عـام ١٩٩٦، كانت الشركتـان قد بدأتا مفاوضـات على المستوى المتوسط، واتصل جوبز هاتفيًّا بـ أميليو مباشرة وقال: "أنا فى طريقى إلى اليابان، ولكننى أرغب فى مقابلتك بمجرد عودتى. لا تتخذ أية قرارات حتى نتقابل". كان أميليو متشوقًا، على الرغم من تجربته السابقة مع جوبز، لسماع صوته وشعر بالبهجة من احتمالية العمل معـه وقد تذكر أميليو هذا الموقف قائلاً: "بالنسبـة لى، كانت محادثة جوبز الهاتفية تلك كالنسيـم العليـل فى يوم حار". وأكد لـ جوبز أنه لن يبرم أية صفقة مـع شركة بى أو أية شركة أخرى قبل اجتماعهما معًا.

بالنسبة لـ جوبز كانت منافسة شركة بى تمتلك جانبين: مهنى وشخصى. كانت شركة نيكسـت تفشـل، وكانت احتمالية شـراء شركة أبل لها غير مؤكدة. هـذا بالإضافة إلى أن جوبـز كان يمتلئ بحقد، يصل فى بعض الأحيان إلى حـد الشغف بالانتقام، وكان جاسيه مـن الأشخاص الذين يتصـدرون قائمة انتقامه. على الرغم من حقيقة أنهما قد سويا ما بينهمـا عندما أسـس جوبز شركة نيكست، ولقد أصر جوبـز، دون إنصاف منه، على أن: "جاسيه من أكثر الأشخاص الذين قابلتهم فى حياتى خسة، فقد طعننى طعنة غادرة من وراء ظهـرى عام ١٩٨٥". فعلى الأقـل كان سكالى، مراعاة للإنصـاف، نبيلاً لدرجة أنه غدر بـ جوبز أمام ناظريه وليس من وراء ظهره.

فـى الثانـى من ديسمبر عام ١٩٩٦، دلف جوبز إلى مقر شركة أبل فى كوبرتينو للمرة الأولى منـذ طرده منه منذ أحد عشر عامًا، وقابـل أميليو وهانكوك فى حجرة اجتماعات المديريـن التنفيذيـين لكى يعرض ما لديه عـن شركة نيكست. مرة أخـرى كان جوبز فى شركة أبل يكتب على السبورة البيضاء، وكان يعطى هذه المرة محاضرة عن موجات أنظمة الحاسـب الأربعة التى بلغت أوجهـا، على الأقل طبقًا لروايته، بإطلاق شركة نيكست. كان جوبز فى قمة جاذبيته، ناهيك عن ذكر حقيقة أنه كان يتحدث إلى شخصين لا يحترمهما. كان جوبز بارعًا بشكل خاص فى التظاهر بالتواضع، وقال جوبز: "قد تكون فكرة جنونية، ولكن إذا أعجبتكم، فسوف أوافق على أية صفقة ترغبون فيها – ترخيص نظام التشغيل لكـم، بيـع الشركة بأكملها لكم، أيًّا كان". كان جوبز فـى الحقيقة تواقًا إلى بيع كل شىء، وأظهـر هذا خلال الاجتماع، حيـث قال لـ أميليو وهانكوك: "عندما تلقون نظرة عن كثب، ستقـررون أنكم تحتاجون إلى أكثر من مجرد نظام التشغيـل الذى صنعته شركتى، حيث سترغبون فى شراء الشركة بأكملها وأخذ جميع موظفيها".

بعد بضعة أسابيع ذهب جوبز وأسرته لقضاء إجازة رأس السنة فى هاواى، وكان لارى إليسون هناك هو الآخر، كما كان فى العام السابق. قال له جوبز أثناء سيرهما على الشاطئ: "أتعلم يا لارى، لقد وجدت طريقة للعودة إلى أبل والسيطرة عليها دون أن تضطر أنت إلى شرائها". روى إليسون متذكرًا ما قاله جوبز: "شرح جوبز استراتيجيته، والتى كانت تدور حول جعل شركة أبل تشترى شركة نيكست، ثم يُصبح عضوًا فى مجلس إدارة الشركة فيصبح قاب قوسين أو أدنى من منصب المدير التنفيذى للشركة". اعتقد إليسون أن جوبز لا يدرك أمرًا مهمًا، فقال: "ولكن يا ستيف، هناك أمر لا تفهمه، إذا لم نشتر الشركة فمن أين سنجنى المال؟". وكان هذا دليلاً على مدى اختلاف توجهاتهما. وضع جوبز يده على كتف إليسون الأيسر وقربه منه حتى كاد أنفاهما يلتصقان، وقال: "لهذا السبب من المهم أن أكون صديقك يا لارى، إنك لا تحتاج إلى المزيد من المال".

تذكر إليسون أن إجابته كانت أشبه بالانتحاب: "حسنًا، قد لا أكون محتاجًا للمال، ولكن لماذا يجب أن يحصل بعض مديرى التمويل من شركة فيديليتى على المال؟ لماذا يجب أن يحصل شخص آخر على المال؟ لماذا لا نحصل عليه نحن؟".

رد جوبز: "أعتقد أنه إذا عدت إلى أبل، وأنا لا أملك أى شىء فيها، وأنت لا تملك شيئًا فيها، فقد أحظى بشىء من الاحترام".

قال إليسون: "إن هذا الاحترام سيكلفك الكثير يا ستيف. اسمع يا ستيف، أنت أعز أصدقائى وشركة أبل هى شركتك، وسوف أفعل أى شىء ترغب به". على الرغم من أن جوبز قال فيما بعد إنه لم يكن يخطط للاستيلاء على شركة أبل فى ذلك الوقت، إلا أن إليسون كان يعتقد أنه أمر حتمى، حيث قال فيما بعد: "إن من يقضى أكثر من نصف ساعة مع أميليو سيكتشف أنه لا يقوى على فعل أى شىء سوى تدمير نفسه".

حدثت المواجهة الأخيرة بين شركة نيكست وشركة بى فى فندق جاردن كورت فى مدينة بالو ألتو فى العاشر من ديسمبر، أمام أميليو وهانكوك وستة آخرين من المسئولين التنفيذيين بشركة أبل. بدأت شركة نيكست أولا، حيث عرض آفى تيفانيان نظام التشغيل فى حين عرض جوبز فن بيعه المذهل. عرضت الشركة كيف يمكن لنظام التشغيل أن يعرض أربعة مقاطع فيديو فى آن واحد، وأن يصنع ملفات الوسائط المتعددة، وأن يتصل بشبكة الإنترنت. طبقًا لكلمات أميليو: "كان عرض مبيعات جوبز لنظام تشغيل نيكست مذهلاً، فقد كان يُعدد مناقب ومحاسن نظام التشغيل كما لو كان سير لورنس أوليفيه أثناء أدائه دور ماكبث".

جاء جاسيه فيما بعد، ولكنه تصرف كما لو كان قد ضمن الحصول على الصفقة، فلم يلق عرضًا تقديميًّا جديدًا، واكتفى بقول إن فريق عمل أبل يعلم قدرات نظام تشغيل Be OS (بى أو إس)، ثم سأل ما إذا كان لدى أحد منهم أى سؤال، وكان عرض جاسيه

قصيرًا. أثناء ما كان جاسيه يقدم عرضه، تجول جوبز وتيفانيان فى شوارع بالو ألتو، وبعد فترة قابلا مصادفة أحد المسئولين التنفيذيين الذين كانوا حاضرين فى الاجتماعات، وقال لهما: "سوف تفوزان بالصفقة".

قال تيفانيان فيما بعد إن هذا الأمر لا يدعو إلى الدهشة وأردف: "كنا نمتلك تكنولوجيا أفضل، وكنا نمتلك حلًّا كاملاً، وكنا نمتلك ستيف". كان أميليو يعلم أن إعادة جوبز إلى مسرح الأحداث سيف ذو حدين، ولكن كان الأمر على درجة الخطورة نفسها إذا ما أعاد جاسيه وقد نصح لارى تيسلر، أحد قدامى موظفى ماكنتوش، أميليو بأن يختار شركة نيكست، ولكنه أضاف: "أيًّا كانت الشركة التى ستختارها، سوف يأتى من يستولى منك على عملك، ستيف أو جان لوى".

اختار أميليو جوبز، واتصل به ليخبره بأنه خطط لأن يعرض على مجلس إدارة شركة أبل أن يكلفه ببدء المفاوضات لشراء شركة نيكست. وما إذا كان يرغب فى حضور الاجتماع؟ فقال جوبز إنه يرغب بذلك. عندما دخل جوبز إلى غرفة الاجتماعات، كانت هناك لحظة عاطفية عندما رأى مايك ماركولا، حيث إنهما لم يكلما بعضهما منذ أن اتخذ ماركولا، الذى كان فى يوم من الأيام مرشده وفى مقام والده، جانب سكالى عام ١٩٨٥. تحرك جوبز نحوه بعد ذلك وصافحه.

دعا جوبز أميليو إلى منزله فى بالو ألتو حتى يستطيعا أن يتفاوضا بشكل ودى. عندما وصل أميليو فى سيارته المرسيدس الكلاسيكية موديل عام ١٩٧٣، انبهر جوبز بالسيارة. دخلا بعد ذلك إلى المطبخ، الذى جدده جوبز مؤخرًا، ووضع ماء بالغلاية ليعد الشاى، ثم جلسا على المنضدة الخشبية المواجهة لفرن البيتزا المفتوح. مر الجزء المالى من الصفقة بسلاسة، فقد كان جوبز مصرًّا على ألا يكرر خطأ جاسيه، واقترح أن تدفع شركة أبل ١٢ دولارًا لكل سهم من أسهم شركة نيكست، أى ما يساوى ٥٠٠ مليون دولار، وقال أميليو إن هذا سعر باهظ، وقام بعرض ١٠ دولارات للسهم، أى ما يزيد قليلاً على ٤٠٠ مليون دولار. كانت شركة نيكست، على العكس من شركة بى، تمتلك منتجًا حقيقيًّا وإيرادات حقيقية وفريق عمل عظيمًا، وكان جوبز سعيدًا بهذا العرض ووافق على الفور.

كانت هناك عقبة واحدة وهى أن جوبز كان يريد أن يكون الدفع نقدًا، ولكن أصر أميليو على أنه يحتاج إلى "شريك ممول" وأن يأخذ جوبز المبلغ فى صورة أسهم وأن يحتفظ بها دون أن يبيعها لمدة عام كامل. قاوم جوبز، ولكنهما توصلا إلى تسوية فى آخر الأمر: أن يأخذ جوبز ١٢٠ مليون دولار نقدًا و٣٧ مليون دولار فى صورة أسهم وتعهد بأن يحتفظ بالأسهم لستة أشهر.

كان جوبز كعادته يسعى إلى جس نبض الآخرين أثناء التجول معهم. فحينما كان يتجول فى شوارع بالو ألتو مع أميليو، طرح فكرة أن يصبح عضوًا فى مجلس إدارة شركة

أبـل، فحاول أميليـو أن يثنيه عن هذا قائـلاً إن هناك مواقف سابقة تقـول إن هذا الأمر سابـق لأوانـه، فقال جوبـز: "إن هذا أمر مؤلم يـا جيل، لقد كانت هـذه الشركة شركتى، وقـد ظللت بعيدًا عنها منـذ ذلك اليوم الرهيب الذى تشاجرت فيه مع سكالى. قال أميليو إنـه يفهم، ولكنه لا يعرف ما يريده مجلس الإدارة. عندما كان أميليو على وشك البدء فى المفاوضـات مع جوبـز، ذكر نفسه بأن: "يتقـدم بمنطق كما كان يفعـل الرقيب الذى كان يدربـه فى الجيش" وأن "يتغلب على كاريزما جوبز". ولكن خلال الجولة وقع أميليو، مثله مثـل الكثيرين، فى نطاق جاذبية جوبـز، حيث تذكر قائلاً: "لقد سقطت فى شراك طاقة وحماسة جوبز".

بعد أن دارا مرتين حول شوارع المدينة، عادا إلى المنزل فى اللحظة نفسها التى عادت فيهـا لورين والأطفال إلى المنزل، واحتفلوا جميعًا بالمفاوضات السهلة، ثم غادر أميليو فى سيارته المرسيدس. قال أميليو متذكرًا هذا الموقف: "لقد جعلنى أشعر كما لو كنا أصدقاء طـوال عمرنا"، كان لـ جوبز بالفعل طريقته فى جعـل الناس يشعرون بذلك الشعور. فيما بعـد، بعدما نجح جوبز فى طرده مـن منصبه، تذكر أميليو ود جوبز فى هذا اليوم بحزن قائلاً: "لقد اكتشفت متألمًا، أن هذا كان مظهرًا من مظاهر شخصيته المعقدة للغاية".

بعد إخطار جاسيه بأن أبل ستشترى نظام تشغيل NeXT (نيكست)، كان على أميليو أن يقـوم بشـىء آخر غير مريـح وهو: إخبار بيل جيتسـ. تذكر أميليو الأمـر قائلاً: "لقد استشاط غضبًا"، حيث وجد جيتس أن نجاح جوبز فى هذه الخطوة أمر سخيف، ولكنه لا يدعـو للدهشة. سأل جيتس أميليـو: "هل تعتقد أن ستيف جوبز يمتلك أى شىء حقًا؟ إنى أعـرف تكنولوجيته حق المعرفـة، وهى لا تتعدى كونها تقليدًا لنظـام تشغيل يونيكس، ولن تنجـح أبدًا فى جعلهـا تعمل على أجهزتك". كان جيتس، مثل جوبز، يمتلك طريقة لإثبات وجهـة نظـره، وقد حاول فعل ذلك عندمـا قال: "ألا تفهم أن ستيـف لا يعلم أى شىء عن التكنولوجيا؟ إنه مجرد رجل مبيعات متميز. لا أصدق أنك اتخذت مثل هذا القرار الغبى ... إنه لا يعلم أى شىء عن الهندسة. ٩٩٪ مما يقوله ويفكر فيه خاطئ. لماذا بحق السماء اشتريت هذه القمامة؟".

بعـد سنوات عندما أثـرت النقاش حول هذا الموقف، لم يتذكـر جيتس أنه كان مستاءً لهذه الدرجة، حيث قال إن شراء نظام تشغيل NeXT (نيكست) لم يمنح أبل نظام تشغيل جديـدًا، وأردف: "لقـد دفع أميليو الكثـير مقابل نظام تشغيـل NeXT (نيكست)، ولكن دعونـا نكن صرحاء، إنه لم يستخدم نظام تشغيـل NeXT (نيكست) أبدًا". ولكن انتهى أمـر الشـراء بإدخال آفى تيفانيان فى قوام موظفى شركة أبل، وهو من ساعد على تطوير نظـام تشغيل أبل الحالى الـذى اندمج فى نهاية الأمر بجوهـر تكنولوجيا شركة نيكست. كان جيتسـ يعلم أن هذه الصفقة تعنى عودة جوبز إلى السلطة، حيث قال: "كان هذا من

ألعاب القدر. إن ما اشتروه فى نهاية الأمر هو رجل لم يتوقع معظم الناس أن يكون مديرًا تنفيذيًّـا عظيمًا لأنه لم يمتلك الكثير من الخبرة فى هذا المجال، ولكنه كان رجلاً عبقريًّا يمتلـك ذوقًا تصميميًّـا عظيمًا وذوقًا هندسيًّا رائعًا. لقد كبـح جماح جنونه بما يكفى لأن يصبح مديرًا تنفيذيًّا مؤقتًا".

بالرغم مما اعتقده كل من إليسون وجيتس، كان جوبز يشعر شعورًا متناقضًا حيال ما إذا كان يريـد أن يعـود ليلعب دورًا فعالاً فى أبل، على الأقـل أثناء وجود أميليو بها. قبل بضعة أيـام مـن الموعد المقـرر لإعلان شراء نظام تشغيـل NeXT (نيكست)، طلـب أميليو من جوبز أن يعود ليعمل بشركة أبل بدوام كامل وأن يتولى رئاسة قسم تطوير أنظمة التشغيل، ولكن واصل جوبز رفض طلب أميليو المتكرر.

وأخيرًا، فى اليوم الذى تم تحديده للإعلان المهم، دعا أميليو جوبز إلى مكتبه، فقد كان يحتـاج إلى الحصول على رد، وسأله: "ستيف، هل تريد أن تأخذ مالك وترحل؟ لا مشكلة مـا دامـت هذه رغبتك". لم يُجب جوبـز، بل اكتفى بالتحديق إلى وجـه أميليو، فاستطرد أميليـو: "هل تريد أن يُدرج اسمك فى جدول الرواتـب؟ أن تكون مستشارًا؟". مرة أخرى التـزم جوبز الصمت، فخرج أميليو وأمسك بخناق محامى جوبز، لارى سونسينى، وسأله عمـا يعتقد أن جوبز يريد أن يفعله، فقـال سونسينى: "لا علم لى بذلك". عاد أميليو مرة أخـرى لينفرد بـ جوبز وحاول معه مـرة واحدة أخيرة قائلاً: "ستيف، ماذا يدور برأسك؟ بماذا تشعر؟ من فضلك، أريدك أن تتخذ قرارك الآن".

رد جوبز: "إننى لم يغمض لى جفن ليلة البارحة".

"لماذا؟ ما المشكلة؟".

" كنـت أفكر فى جميع الأمور التى يجب عملها، وفى الصفقة التى أبرمناها، ووجدت أنها جميعًا تصب فى مصلحتى. إننى متعب الآن للغاية ولا يمكننى التفكير جيدًا. ولا أريد أن تُطرح علىّ أسئلة أخرى".

قال أميليو إن هذا غير ممكن، فقد كان بحاجة لأن يقول للحضور شيئًا ما.

فأجـاب جوبـز أخـيرًا: "إذا كان عليك أن تقول لهـم شيئًا ما، فقل لهـم إننى سأكون مستشارًا لرئيس مجلس الإدارة". وهذا ما فعله أميليو.

تم الإعـلان عن شـراء شركة أبـل لشركة نيكست فـى الليلة نفسهـا - العشرين من ديسمـبر ١٩٩٦ - أمـام ٢٥٠ من الموظفـين المهللين فى مقر شركة أبـل. فعل أميليو مثلما طلـب منه جوبز وقـال إن جوبز سيكون مستشارًا بدوام جزئـى، وبدلاً من أن يظهر جوبز من أحد جوانب المنصة، ظهر جوبز من آخر القاعة يمشى الهوينى فى الممر. أخبر أميليو الجميـع بأن جوبز متعب لدرجة أنه لـن يستطيع أن يقول أى شىء، ولكنه فى هذه اللحظة

تحمس من التصفيق وقال: "إنى متحمس للغاية، وأتطلع لأن أعيد التعارف بينى وبين عدد مـن الزمـلاء القدامى". صعد لويس كيهوى إلى المنصة وسـأل جوبز، بشكل بدا اتهاميًا، عمـا إذا كان سينتهـى به الأمر مستوليًا على شركة أبل، فقـال جوبز: "لا يا لويس. أصبح هنـاك الكثير مما يـدور فى حياتى. لقد أصبحت رب أسرة، وشريـكًا بشركة بيكسار. إن وقتى محدود، ولكننى آمل أن أساهم ببعض الأفكار".

قـاد جوبز سيارتـه فى اليوم التالى متوجهًا إلى شركة بيكسـار، وكان قد وقع فى حب هـذا المـكان، وأراد أن يخـبر الموظفين بأنه سيستمـر فى منصب رئيـس الشركة وسيظل مشـاركًا فى عمـل الشركة بكامـل طاقته. ولكـن كان موظفو الشركة سعـداء بعودته إلى شركة أبل بدوام جزئى؛ حيث إنه من الجيد أن يقل تركيز جوبز عليهم. كان جوبز مفيدًا عندمـا يتعلق الأمر بمفاوضات كبرى، ولكنه يكون خطرًا عندما يمتلك الكثير من الوقت. عندما وصل جوبز إلى مقر شركة بيكسار هذا اليوم، ذهب إلى مكتب لاسيتير وقال له إن مجـرد كونـه مستشارًا بشركة أبل سيستهلك منه الكثير من الوقت، وقال إنه يريد موافقة لاسيتـير، وأردف: "إن مـا يشغل تفكيرى على الدوام هو الوقت الـذى سأقضيه بعيدًا عن أسرتـى وعن أسرتى الثانية فى بيكسار، ولكن عزائى الوحيد هو أن العالم سيصبح مكانًا أفضل بوجود أبل به".

ابتسم لاسيتير بهدوء وقال: "إننى أمنحك موافقتى".

الإحياء

الخاسر الآن سيربح فيما بعد

التجول وراء الكواليس

قال جوبز وهو على وشك أن يصبح فى الثلاثين من عمره: "من النادر أن ترى فنانًا فى عقده الثلاثين أو الأربعين قادرًا على الإسهام حقًا بشىء مذهل".

وانطبق هذا على جوبز فى فترة الثلاثينيات من عمره، أى خلال هذا العقد الذى بدأ بطرده من أبل عام ١٩٨٥. لكن بعد أن أصبح فى الأربعين من العمر عام ١٩٩٥؛ ازدهرت حياته. عُرض فيلم *Toy story* فى هذا العام، وفى العام التالى منحه شراء أبل لشركة نيكست تذكرة العودة مرة أخرى إلى الشركة التى أنشأها. وبعودته لشركة أبل، سيُظهر جوبز أن حتى من يبلغون أربعين عامًا أو أكثر يمكنهم أن يكونوا مبدعين عظماء، فبعد أن غير من الحاسبات الشخصية وهو فى مرحلة العشرينيات، سيساعد الآن على القيام بالأمر نفسه مع مشغلات الموسيقى، النموذج الربحى لصناعة التسجيلات، والهواتف الجوالة، والتطبيقات والحاسبات اللوحية، والكتب، والصحافة.

قال جوبز لـ لارى إليسون إن استراتيجيته فى العودة هى بيع شركة نيكست لشركة أبل، وأن يُعين فى مجلس الإدارة، ويتواجد فى المجلس منتظرًا حتى يتعثر المدير التنفيذى جيل أميليو، وربما شعر إليسون بالحيرة عندما أخبره جوبز بأن دافعه ليس المال، لكن هذا كان حقيقيًا إلى حد ما. لم يكن جوبز بحاجة إلى ما يشبه احتياجات إليسون الاستهلاكية

الواضحة أو إلى بواعث جيتس الإنسانية أو إلى دافع تنافسى، ليعرف ما المكانة التى يمكن أن يحتلها على قائمة فوربس. بل بدلاً من ذلك كانت متطلبات غروره ودوافعه الشخصية هى ما قاده ليسعى نحو تحقيق ذاته بصناعة تراث ينال احترام الناس. وهو فى الواقع تراث مزدوج قوامه: صناعة منتجات مبتكرة وإنشاء شركة راسخة. ورغب فى أن يدفن فى البانثيون مع العظماء، وبالتأكيد فى مكانة أرقى قليلاً من أشخاص مثل إدون لاند وبيل خوليت ودافيد باكارد، وأفضل طريقة لتحقيق كل هذا هى العودة إلى أبل والمطالبة بمملكته.

ومع ذلك فعندما دنت منه كأس القوة ليتجرعها، أصبح، وبشكل غريب، مترددًا وعازفًا عنها وربما كان يتظاهر بالخجل.

عاد جوبز إلى شركة أبل بشكل رسمى فى يناير عام ١٩٩٧ وعمل كمستشار لجزء من الوقت، كما أخبر أميليو، وبدأ فى إثبات وجوده فى بعض النواحى الشخصية، وبشكل خاص فى حماية العاملين الذين استمروا معه بعد فترة الانتقال من نيكست. لكن فى أغلب المجالات الأخرى كان سلبيًّا بشكل غير معتاد. واستاء من القرار الخاص بعدم ضمه إلى مجلس الإدارة، كما شعر بالإهانة من الاقتراح الخاص بأن يدير قسم نظم التشغيل فى الشركة. وبهذا كان أميليو قادرًا على خلق مناخ يكون فيه جوبز موجودًا دون أى فاعلية، ولم يكن ذلك هو الحل المثالى ليسود الهدوء. ويتذكر جوبز هذه الفترة ويقول:

> جيل لم يرغب فى وجودى. وكنت أعتقد أنه مهرج، وكنت أعرف هذا قبل أن أبيع له الشركة. واعتقدت أننى سأكون الواجهة بين الحين والآخر فى مناسبات مثل مؤتمر عالم ماك، وذلك على سبيل التباهى فقط، وكان هذا لا بأس به؛ لأننى كنت أعمل فى بيكسار. فقد استأجرت مكتبًا فى قلب المدينة فى بالو ألتو حيث يمكننى العمل لبضعة أيام فى الأسبوع، وأذهب إلى بيكسار ليوم أو يومين. لقد كانت حياة رائعة. وكان بإمكانى أن أهدئ من وتيرة حياتى وأقضى المزيد من الوقت مع عائلتى.

وتم بالفعل استخدام جوبز كواجهة للشركة فى المؤتمر الذى عقد فى بدايات شهر يناير، وأكد هذا نظرة جوبز لـ أميليو على أنه مهرج. وحضر ما يقارب الأربعة آلاف شخص وكانوا يتزاحمون على المقاعد فى قاعة فندق الماريوت بمدينة سان فرانسيسكو وذلك للاستماع إلى الخطاب الرئيسى الذى سيلقيه أميليو والذى قدمه للجمهور الممثل جيف جولدبلم قائلًا: "لقد لعبت دور خبير فى نظرية الفوضى فى الجزء الثانى من فيلم *Jurassic Park*. واعتقدت أن هذا سيؤهلنى للحديث فى حدث تنظمه شركة أبل"، ثم نقل دفة الحديث لـ أميليو، والذى اعتلى المنصة مرتديًا سترة رياضية زاهية وقميصًا بياقة صغيرة محكمة الغلق عند العنق وكما وصفه جيم كارلتون من جريدة وول ستريت

جورنال: "يبـدو كممثـل كوميدى من الذيـن يعملون فى لاس فيجاسـ"، أو على حد وصف مايكل مالون المتخصص فى التكنولوجيا: "يبدو تمامًا مثل عمك المطلق حديثًا وهو ذاهب إلى أول موعد عاطفى مع رفيقته الجديدة".

كانت المشكلة الأكبر أن أميليو ذهب فى إجازة، ودخل فى خلاف عصيب مع من يكتبون له خطابه ورفض أن يتدرب عليه. وعندما وصل جوبز إلى الكواليس، شعر بالانزعاج بسبب الفوضـى وتحول هذا الانزعاج إلى هياج شديد عندما وقف أميليو على المنصة يتلعثم فى إلقـاء عرضـ تقديمى مهلهل وبلا نهايـة، كان أميليو غير معتاد علـى نقاط الحديث التى ظهـرت أمامه على شاشة القراءة وسرعان ما حاول أن يحيد عن عرضه التقديمى. وفقد تسلسـل أفكاره أكثر من مـرة. وبعد مرور أكثر من ساعة؛ كان الجمهـور يشعر بالذهول. كانت هناك القليل من فترات الراحة التى رحب بها الجمهور، مثل التى حدثت عندما دعا المغنى بيتر جابريل لعرض برنامج موسيقى جديد، كما أنه أشار أيضا إلى الملاكم محمد على كلاى الذى كان يجلس فى الصف الأول؛ حيث كان من المفترض أن يصعد هذا البطل على المنصة للترويج لموقع إلكترونى عن داء باركنسون، إلا أن أميليو لم يدعه للصعود ولم يوضح حتى سبب وجوده.

واستمـر أميليـو فـى التلعثم فى خطابـه على المنصة لمـدة ساعتين قبـل أن يدعو فى النهايـة الشخص الـذى كان الجميع ينتظرون تحيته. وكتب كارلتـون: "كان جوبز يفيض بالثقـة والأناقـة والجاذبية الخالصة، وكان إبان اعتلائه للمنصـة يمثل النقيض لـ أميليو المتلعثـم، وما أثاره صعوده من ضجة ما كانت حتى عـودة ألفيس بريسلى من موته بكفيلة لتثير ضجة أكبر منها". حيث وقف الجمهور وقام بتحيته بشكل صاخب لأكثر من دقيقة. لقـد انتهى أخيرًا عقد مـن العزلة. وأخيرا لوح جوبز مطالبًـا الجمهور بالصمت وتحدث فـى صلب موضـوع التحدى وقال: "يجب أن نستعيد شرارة الإبـداع. لم تحرز شركة ماك الكثير من التقدم فى السنوات العشر الماضية؛ لذا فقد استفاد نظام تشغيل مايكروسوفت ويندوز من هذا الأمر ولحق بنا. وعلينا أن نبدع نظام تشغيل أفضل منه".

كان مـن الممكـن أن يصبح حديث جوبز الحيوى تعويضًا عـن أداء أميليو المفزع. لكن لسوء الحظ صعد أميليو على المنصة واستكمل حديثه المتلعثم لساعة أخرى. وفى النهاية، وبعد أكثر من ثلاث ساعات من بداية العرض، اختتمه أميليو بدعوة جوبز لاعتلاء المنصة ثم – وبشكل مفاجئ – دعا أيضا ستيف وزنياك. ومرة أخرى اجتاحت القاعة عاصفة من التهليل. إلا أن جوبز كان منزعجًا بشكل واضح، وتجنب المشاركة فى مشهد ثلاثى للتعبير عـن الانتصار برفع الأذرع عاليًا فى الهواء. وبـدلًا من ذلك تحرك ببطء تجاه الكواليس. واشتكـى أميليو من هذا التصرف فيما بعد بقوله: "لقد حطم بهمجية لحظة النهاية التى خططت لها. فقد كانت مشاعره الشخصية أكثر أهمية بالنسبة له من الترويج لشركة أبل

بشكل جيد فى الصحافة". كان قد مر على شركة أبل من العام الجديد سبعة أيام فقط، ولكن كان من الواضح أن رئيس الشركة لن يستمر متماسكًا.

وعلى الفور قام جوبز بوضع الأشخاص الذين يثق بهم فى الوظائف العليا فى شركة أبل. ويتذكر ما حدث ويقول: "لقد أردت أن أحرص على أن الأشخاص البارعين حقًا والذين انضموا للشركة من شركة نيكست لا يتعرضون للطعن من الخلف من قبل الأشخاص الأقل كفاءة منهم والذين كانوا حينذاك فى مواقع قيادية فى أبل". كانت إلين هانكوك، التى فضلت نظام تشغيل Solaris (سولاريز) الذى صممته شركة Sun (صن) على نظام شركة نيكست، على رأس قائمة المهرجين الخاصة بالنسبة لـ جوبز، وخاصة عندما أصرت على استخدام نواة نظام سولاريز فى نظام التشغيل الجديد لشركة أبل. وقد أجابت عن سؤال لأحد المراسلين الصحفيين حول الدور الذى سيلعبه جوبز فى اتخاذ هذا القرار بأن قالت بغلظة: "لا شىء". وقد كانت على خطأ. وكان أول ما أقدم عليه جوبز هو التأكد من أن يتولى مهامها اثنان من أصدقائه من شركة نيكست.

حيث اختار صديقه آفى تيفانيان ليرأس قسم هندسة البرمجيات، واختار جون روبنشتاين لإدارة قسم المكونات الصلبة والذى كان يقوم بالمهمة نفسها فى نيكست عندما كان بها قسم للمكونات الصلبة. وكان روبنشتاين يقضى إجازته فى جزيرة سكاى عندما اتصل به جوبز هاتفيًا، وقال له: "أبل بحاجة إلى بعض المساعدة، فهل ترغب فى الانضمام لها؟"، وانضم روبنشتاين بالفعل للشركة. وحضر فى الوقت المناسب للمشاركة فى مؤتمر عالم ماك ومشاهدة الفشل الرهيب لـ أميليو على المنصة، وكانت الأمور أسوأ مما كان يتوقع. وكان يتبادل النظرات فى الاجتماعات مع تيفانيان كما لو أنهما قد دخلا مستشفى للمجانين، حيث يقدم الناس تأكيدات مضللة بينما يجلس أميليو فى نهاية الطاولة وهو يبدو وكأنه فى غيبوبة.

لم يكن جوبز يحضر إلى المكتب بشكل منتظم، لكنه غالبًا ما كان يتحدث على الهاتف مع أميليو. وبمجرد أن نجح فى جعل تيفانيان وروبنشتاين وغيرهما ممن يثق فيهم يتولون المناصب العليا، انتقل للتركيز على خط الإنتاج الضخم غير المنظم. وأحد الأشياء التى كانت تزعجه بشكل دائم هى Newton (نيوتن) المساعد الرقمى الشخصى اليدوى والذى كان يمتاز بقدرته على تمييز خط اليد، والجهاز لم يكن على القدر نفسه من السوء الذى وصفته به النكات التى أُطلقت عليه ولا ما وصمته به الرسوم الكرتونية الهزلية، لكن جوبز كرهه. فقد كان يزدرى فكرة امتلاك إبرة أو قلم للكتابة على الشاشة وكان يقول ملوحًا بأصابع: "لقد وهبنا الله عشرة أقلام. فلا يجب أن نخترع قلمًا آخر". وكما أنه، بالإضافة إلى ذلك، كان ينظر لجهاز Newton (نيوتن) على أنه إبداع جون سكالى الوحيد وأنه مشروعه الأثير، وهذا وحده كان كفيلاً بأن يورده موارد التهلكة فى نظر جوبز.

وقال لـ أميليو عبر الهاتف فى أحد الأيام: "يجب أن تتخلص من جهاز نيوتن".

لقد كان مجرد اقتراح مفاجئ، وعارضه أميليو وقال: "ما الذى تعنيه بالتخلص منه؟ هل لديك أى فكرة يا ستيف عن كم التكاليف الباهظة التى سيتطلبها هذا الأمر؟".

وأجابه جوبز قائلًا: "أوقف إنتاجه، أو اصرف النظر عنه، أو تخلص منه. ولا يهم كم سيتكلف هذا. فالناس ستهتف لك إن تخلصت منه".

ويقول أميليو عن هذا: "لقد أمعنت النظر فى الجهاز ووجدت أنه سيكون مربحًا. ولم أكـن أدعم فكرة التخلص منه". وبحلول شهر مايو، أعلـن أميليو، على الرغم مما سبق، عن خطط لفصل قسم إنتاج جهاز نيوتن عن الشركة، وقد كان هذا بداية عام قضاه هذا الجهاز فى التخبط حتى انتهى بزواله من الوجود.

كان تيفانيـان وروبنشتايـن يـزوران جوبـز فـى منزله ليبقيـاه على علم بـكل شىء، وسرعـان مـا علم كل من فـى وادى السيليكون أن جوبز سينتزع السلطـة رويدًا رويدًا من يـد أميليو. ولم يكن الأمر محاولات ميكيافيللية انتهازية للاستحواذ على السلطة بقدر ما كانـت تصرفًا طبيعيًا من قبل جوبز، فالرغبة فـى التحكم كانت شيئًا أصيلًا فى طبيعته. وكانـت لويـس كيهوى محررة جريدة *فاينانشيـال تايمز* والتى تنبأت بهـذا أثناء إجرائها لمقابلة مع جوبز وأميليو فى المقال الإعلانى الذى نشر فى شهر ديسمبر، هى أول من نشر هـذا الخبر حينما كتبت فى نهاية مقالها فى نهاية شهر فبراير: "لقد أصبح السيد جوبز هـو القوة الكامنة خلف الستار، فكما يشاع فى الشركـة فإنه من يوجه القرارات الخاصة بالأجـزاء المطلـوب التخلـص منها من عمليات أبـل. والسيد جوبز قـد حث مجموعة من زملائـه السابقـين بشركة أبل على العودة إلى الشركة مـرة أخرى، وهو ما يشير بقوة إلى أنـه يخطط لتولى المسئوليـة. ووفقًا لما قاله أحد الأشخاص الذيـن يثق بهم السيد جوبز، فإنـه قد قرر أن السيد أميليو ومن قام بتعيينهم لن ينجحوا فى استعادة ازدهار أبل، وأنه يعزم على استبدالهم ليضمن استمرارية شركته".

وفـى هذا الشهـر كان على أميليو مواجهـة اجتماع حملة الأسهـم وتوضيح أسباب ما توضحـه نتائج الأرباح ربـع السنوية لعام ١٩٩٦ من انخفاض قـدره ٣٠٪ فى المبيعات عن العـام السابق، واصطف حملة الأسهم خلف الميكروفونـات للتعبير عن غضبهم. ولم يكن لدى أميليو أية فكرة عن مدى سوء إدارته لهذا الاجتماع. حيث كتب فيما بعد قائلًا: "يعد العرضـ التقديمى الذى ألقيته أحد أفضل العروض التقديميـة التى ألقيتها فى حياتى". لكـن إد وولارد، المدير التنفيـذى السابق لشركة دوبونت والـذى كان يرأس حينها مجلس إدارة أبل (حيث تم تصعيده على حساب ماركولا الذى أصبح نائب الرئيس)، صدمه هذا العرضـ التقديمى. وهمست زوجته فى أذنه فى منتصـف الاجتماع قائلة: "*هذه* كارثة"، ووافقهـا وولارد علـى ذلك. ويتذكـر قائلًا: "لقد حضـر جيل متأنقًا، لكنـه تحدث بشكل

سخيف حقًا. فلم يستطع الإجابة عن الأسئلة ولم يكن يعرف ما يتحدث عنه ولم يلهم الحضور بالثقة".

والتقط وولارد سماعة الهاتف واتصل بـ جوبز، والذى لم يلتقه من قبل أبدًا. وكانت حجة إد فى الاتصال هى دعوة جوبز للحضور إلى ولاية ديلاوير للحديث إلى المسئولين التنفيذيين بشركة دوبونت. لكن جوبز رفض هذا العرض، ويتذكر وولارد ما حدث ويقول: "كان هذا الطلب هو مجرد حيلة للحديث عن جيل". ولذا فقد حول مسار المحادثة الهاتفية فى هذا الاتجاه وسأل جوبز مباشرة عن انطباعه عن أميليو. ويتذكر وولارد مدى حرص جوبز فى الإجابة حيث قال إن أميليو لا يعمل فى المكان المناسب. أما جوبز فيتذكر أنه كان أكثر صراحة فى هذا الحوار ويقول:

> قلت فى داخلى إننى إما أن أخبره بالحقيقة وهى أن أميليو مهرج، أو أكذب عليه بإغفال الحديث عن بعض الأشياء. إنه فى مجلس إدارة أبل، ومن واجبى أن أخبره عن رأيى، وعلى الجانب الآخر، إن أخبرته فسيخبر جيل، وفى هذه الحالة لن يستمع إلىّ جيل مرة أخرى، كما أنه سيزعج من أحضرتهم للعمل بالشركة. دار كل هذا فى ذهنى فى أقل من ثلاثين ثانية. وقررت أخيرًا أننى أدين لهذا الرجل بقول الحقيقة. فأنا أهتم بشدة بشركة أبل. لذا فقد أطلعته على حقيقة الأمر. وقلت إن أميليو هذا هو أسوأ مدير تنفيذى رأيته على الإطلاق، وأعتقد أن المرء لو كان بحاجة إلى رخصة ليصبح مديرًا تنفيذيًا فإن أميليو لن يحصل عليها. وعندما أغلقت الهاتف، اعتقدت أننى ربما قد اقترفت عملًا غبيًا بحق.

فى ربيع هذا العام، شاهد لارى إليسون أميليو فى حفل وعرفه بالصحفية المتخصصة فى التكنولوجيا جينا سميث والتى سألته عن أحوال شركة أبل وأجابها أميليو قائلًا: "أتعرفين يا جينا، إن أبل تشبه السفينة وهى سفينة محملة بالنفائس، لكن بها خرقًا. ووظيفتى هى أن أدفع الجميع للإبحار فى الاتجاه نفسه". وبدت الحيرة على وجه سميث وسألته: "نعم، لكن ماذا عن الخرق الذى بالسفينة؟"، ومن هذه اللحظة، وإليسون وجوبز يتندران على قصة السفينة. ويتذكر جوبز هذا ويقول: "عندما روى لى لارى هذه القصة، كنا فى مطعم سوشى، ولقد وقعت حقًا عن مقعدى بسبب الضحك. لقد كان بالفعل مهرجًا، وكان ينظر لنفسه على أنه شخص مهم. وأصر على أن يناديه الجميع بلقب دكتور أميليو. وكانت هذه إشارة تحذيرية".

كان برنت شلندر محرر التكنولوجيا المتمكن بمجلة فورشن، يعرف جوبز وطريقة تفكيره جيدًا، وقام فى شهر مارس بنشر مقال يتحدث فيه بالتفصيل عن الفوضى فى أبل. وكتب يقول: "أبل للحاسبات، نموذج وادى السيليكون للخلل الإدارى والأحلام التكنولوجية المرتبكة، عادت للدخول فى طور الكوارث، لتتخبط بشكل محزن وبالحركة البطيئة فى

انهيار المبيعات واستراتيجية تكنولوجية متعثرة وعلامة تجارية تنهار، ومن وجهة النظر الميكيافيللية، يبدو كما لو أن جوبز، وبغض النظر عن إغراءات هوليوود –حيث كان يشرف مؤخرًا على شركة بيكسار التى صنعت فيلم *Toy Story* وغيره من أفلام الرسوم المتحركة المعدة بالحاسب الشخصى– يخطط للاستيلاء على السلطة فى أبل".

ومرة أخرى نشر إليسون على الملأ فكرة الاستيلاء العدائى على زمام الأمور وتنصيب "صديقه الحميم" جوبز كمدير تنفيذى للشركة. وأخبر الصحفيين قائلًا: "ستيف هو الشخص الوحيد الذى يمكنه إنقاذ أبل. وأنا على استعداد لمعاونته بمجرد أن يطلب منى ذلك". ومثلما حدث فى قصة الصبى الذى كان يستغيث بالناس من الذئب، لم تثر أفكار إليسون الكثير من الانتباه، لذا أخبر فى نهاية الشهر نفسه دان جيلمور الصحفى بجريدة *سان جوز ميركورى نيوز* بأنه يؤسس مجموعة استثمار لجمع مبلغ مليار دولار لشراء حصة حاكمة من أسهم أبل. (كانت القيمة السوقية لأسهم الشركة حوالى ٢,٣ مليار دولار). وفى اليوم الذى نشر فيه هذا الخبر، ارتفع سهم أبل بمقدار ١١٪ لكثرة تداول أسهم الشركة فى سوق الأسهم. وليزيد من عبثية هذه الفكرة، أنشأ إليسون عنوان بريد إلكترونى هو savapple@us.oracle.com وطلب من الناس أن يصوتوا ليحددوا إن كان عليه أن يستمر فى هذا الأمر.

شعر جوبز بالمتعة إلى حد ما بسبب الدور الذى يلعبه إليسون من تلقاء نفسه. وعبر جوبز عن هذا فى حوار مع أحد الصحفيين قائلًا: "كان لارى يحدثنى فى هذا الأمر كل حين. وحاولت أن أشرح له أننى أقوم بدور المستشار فى أبل". ولكن أميليو كان يشعر بالغضب الشديد من هذا الأمر. واتصل بـ إليسون هاتفيًا ليؤنبه، لكن إليسون لم يرد على اتصاله؛ لذا فقد اتصل بـ جوبز، والذى رد عليه بطريقة مبهمة وإن كانت صادقة إلى حد ما أيضًا، حيث قال له: "أنا لا أستطيع أن أفهم حقًا ما الذى يحدث، وأعتقد أن كل هذا جنون". ثم أضاف عبارة تدعو للطمأنينة ولكنها لم تكن صادقة: "أنا وأنت على علاقة طيبة"، كان بإمكان جوبز أن ينهى كل هذه التخمينات بأن يصدر تصريحًا يعلن فيه رفضه لفكرة إليسون، ولكنه لم يفعل ذلك، وهو ما زاد من شعور أميليو بالانزعاج بدرجة كبيرة. واستمر جوبز فى عدم الاكتراث، وهو ما كان يخدم مصالحه وطبيعته.

وبحلول هذا الوقت، بدأت الصحافة بمعاداة أميليو. ونشرت مجلة *بزنس ويك* على غلافها سؤال يقول: "هل أصبحت أبل كتلة من الفوضى؟"؛ ونشرت مجلة *ريد هيرنج* عنوانًا فى افتتاحيتها يقول "جيل أميليو، رجاءً تقدم بالاستقالة"؛ كما نشرت مجلة *وايرد* على غلافها صورة تُظهر شعار شركة أبل كما لو كان قلبًا مصلوبًا وعلى أعلاه تاج من الشوك وكان العنوان الرئيسى للمجلة "الضحية". أما مايك بارنيسل من صحيفة *بوسطن جلوب* فقد احتج بشدة على سوء الإدارة الذى استمر لسنوات فى أبل وكتب يقول: "كيف

يمكن لهؤلاء الحمقى أن يستحقوا رواتبهم عندما يحولون الحاسب الشخصى الوحيد الذى لم يشعر الناس بالرهبة إلى فشل تكنولوجى أشبه بالإخفاق الرهيب الذى منى به فريق رد سوكس عام ١٩٩٧؟".

عندما وقع جوبز وأميليو العقد فى شهر فبراير، بدأ جوبز يتقافز فى أرجاء المكان بحماسة وقال: "نحن بحاجة إلى الخروج وتناول الشراب سويًا لنحتفل!"، واقترح أميليو أن يحضر العصير من منزله وأن يدعوا زوجتيهما. واستمر هذا مجرد اقتراح حتى استقرا على تحديد موعد فى شهر يونيو، وعلى الرغم من التوتر المتصاعد فى العلاقة إلا أنهما نجحا فى قضاء وقت طيب. فقد كان الطعام والشراب متعارضين بقدر نفس تعارض من تناولهما، حيث أحضر أميليو زجاجتى شراب ثمن كل منهما ٣٠٠ دولار؛ أما جوبز فقد اختار مطعمًا يقدم الوجبات النباتية فى مدينة رد وود حيث تكلفت فاتورة الطعام بأكمله ٧٢ دولارًا. وعلقت زوجة أميليو بعد العشاء على جوبز قائلة: "إنه رجل ساحر، وكذلك زوجته".

كان بإمكان جوبز أن يغوى الآخرين ويسحرهم بجاذبيته وقتما يشاء، وكان يحب القيام بذلك. والأشخاص الذين على شاكلة أميليو وسكالى آمنوا وبدون تفكير بأن جوبز يُعجب بهم ويُجلهم لأنه يفتنهم بجاذبيته. لقد كان انطباعًا عززه جوبز بتوزيع الرياء على هؤلاء الأشخاص الذين يفتنون به. إلا أن جوبز كان بإمكانه أن يكون جذابًا بالنسبة للأشخاص الذين يكرههم بالقدر نفسه من اليسر الذى كان يهين به الأشخاص الذين يحبهم. ولم يدرك أميليو هذا لأنه – على غرار سكالى – كان متلهفًا جدًّا لنيل إعجاب جوبز. فى الواقع، فإن الكلمات التى استخدمها ليصف توقه لإنشاء علاقة طيبة مع جوبز تشبه تقريبًا الكلمات التى استخدمها سكالى؛ حيث يتذكر أميليو قائلًا: "عندما كنت أتعرض لمشكلة، كنت أناقشها معه. وكنا نتفق فى أغلب الأحوال". وبطريقة ما دفع نفسه للإيمان بأن جوبز يحترمه حقًّا ويصف هذا حينما يقول: "كنت مندهشًا من الطريقة التى يتعامل بها عقل ستيف مع المشكلات، وتملكنى إحساس بأننا نؤسس علاقة ثقة متبادلة".

وتحرر أميليو من هذا الوهم بعد أيام قليلة من تناولهما العشاء معًا. وأثناء مفاوضاتهما، أصر أميليو على أن يحتفظ جوبز بأسهم أبل التى حصل عليها لمدة ستة أشهر دون أن يبيعها ومن الأفضل أن تكون المدة أطول من ذلك. وكانت هذه الأشهر الستة تنتهى فى يونيو. وفى هذا الشهر تم بيع حصة من الأسهم قدرها ١,٥ مليون سهم، وقام أميليو بالاتصال هاتفيًا بـ جوبز وقال له: "إننى أقول للناس إن الأسهم التى بيعت ليست أسهمك. ألا تذكر؟ لقد اتفقنا على أنك لن تبيع أيًّا منها دون أن تستشيرنى أولا".

وأجابـه جويز: "هذا صحيح"، وتعامل أميليو مع هذه الإجابة على أنها تعنى أن جويز لم يبع أسهمه وأصدر تصريحًا بهذا المعنى. لكن عندما صدر تقرير مجلس الأوراق المالية الأمريكـى، أوضح أن جويز قام بالفعل ببيع هذه الأسهم. وحينها قال له أميليو: "اللعنة يا ستيـف، لقد سألتك بكل وضوح عـن هذه الأسهم وأنكرت أنها لك"، وأجابه جويز بأنه قد باعها نتيجة "نوبة إحباط" أصابته بسبب ما كانت تئول إليه الأمور فى أبل ولم يرغب فى الاعتراف بهذا لأنه كان يشعر بـ "الحرج". وعندما سألته بعد مرور سنوات على هذا الأمر قال لى ببساطة: "لم أشعر أننى بحاجة إلى إخبار جيل".

لماذا خدع جويز أميليو فيما يتعلق ببيع هذه الأسهم؟ أحد أسباب ذلك بسيط وهو: أن جويـز فى بعض الأحيـان يتجنب الحقيقة. قال هيلمـوت سوننفيلدت ذات مرة عن هنرى كيسنجـر: "إنـه يكذب ليس لأن الكذب فى مصلحته، بل يكـذب لأن الكذب من طبيعته". وقـد كان من طبيعـة جويز الخداع أو الكتمان عندما كان يشعر أن ذلك فى إمكانه. ولكنه كان فى بعض الأحيان ينغمس فى نوبات صدق قاسية، ويقول الحقائق التى يكتمها أغلبنا أو يقولهـا بشـكل غير مباشـر، وكل من هذا الكتمان بدافع الخـداع و كذلك قول الحقيقة بـكل وضوح كانا ببساطة وجهـين مختلفين لتوجهه المعتنق لفلسفة نيتشه بأن هذه القواعد المعتادة لا تنطبق عليه.

خرج لأن الدب يطارده

رفض جويـز أن ينفى حديـث لارى إليسون عـن الاستيلاء على أبل، كما بـاع حصته من الأسهـم فـى الخفـاء وكان مخادعًا عنـد حديثه عن هذا الأمـر؛ لذا اقتنـع أميليو أخيرًا بـأن جويز يحيك له المكائـد. ويتذكر أميليو هذا الأمر ويقـول: "أخيرًا وعيت حقيقة أننى كنـت راغبًا وتواقًا أكثر من اللازم للإيمان بأن جويـز كان فى جانبى. بينما كانت خطط مناورات جويز للخلاص منى تسير فى طريقها".

وبالطبع كان جويز يتحدث بكل سوء عن أميليو فى كل مناسبة، فهو لم يستطع السيطرة على نفسه. لكن كان هنـاك عامل أكثر أهمية هو ما قلب الطاولة على رأس أميليو. ويعتقد فريـد أندرسـون، المدير المالى، أن هذا العامـل هو واجبه المؤتمن عليـه بإعلام إد وولارد وجميع أعضاء مجلس الإدارة بموقف أبل السيئ. يقول وولارد: "كان فريد هو من يخبرنى بـأن المال ينفد، وأن العاملين يتركون الشركة، وهنـاك الكثيرون من الأشخاص المهمين فى الشركـة يفكـرون فى هذا جديًا. وبالتـالى أوضح لى أن السفينة ستقبع فـى القاع قريبًا، وحتى هو يفكر فى الرحيل"، وكان هذا بمثابة إضافة إلى المخاوف التى لدى وولارد بالفعل والتى تشكلت من مشاهدة عثرات أميليو فى اجتماع المساهمين.

فــى أحد اجتماعات مجلس الإدارة مع المسئولين التنفيذيين للشركة فى يونيو، وبوجود أميليــو خــارج الغرفة، ناقش وولارد مع المديرين الذين كانــوا يعملون فى هذه الفترة كيف قــام بحساب فرصهــم وقال: "إن أبقينا علــى جيل كمدير تنفيذى، أعتقــد بوجود فرصة قدرهــا ١٠٪ فقط لنتجنــب إشهار إفلاسنا. وإن فصلناه من العمــل وطلبنا من ستيف أن يتــولى مهامه، فسيكون احتمال نجاحنا فى الاستمرار هــو ٦٠٪. أما إن فصلنا جيل، ولم نستعــن بـ ستيف، وكان علينا أن نبحث عن مدير تنفيذى جديد، فسيكون احتمال نجاحنا فى الاستمرار ٤٠٪". وفوضه المجلس ليطلب من جوبز العودة للعمل فى الشركة.

سافر وولارد وزوجته إلى لندن، حيث كانا يخططان لمشاهدة مباريات بطولة ويمبلدون للتنس. وكان يقضــى النهــار فى مشاهدة بعضــ مباريات التنس، بيمــا يقضى لياليه فى الاتصال هاتفيًّا بأشخاص فى أمريكا، حيث يكون الوقت نهارًا فى أمريكا. وبنهاية إقامته، كانت فاتورة الهاتف ٢٠٠٠ دولار.

فــى البداية، اتصل بجوبز. وقال له إن المجلــس سيفصل أميليو من العمل وأنه يرغب أن يعــود جوبز للعمــل كمدير تنفيذى لشركة أبــل. ومع أن جوبــز كان عدوانيًّا فيما يتعلق بالسخريــة مــن أميليو وفى فرض أفكاره الخاصة بالسبيل الــذى يجب أن تتبعه أبل، لكنه فجأة؛ وعندما عُرضت عليه كأس السلطة، تظاهر بالخجل وأجاب: "سوف أساعدكم".

وسأله وولارد: "كمدير تنفيذى؟".

فقال جوبز: لا، فضغط عليه وولارد بشدة لكى يصبح القائم بأعمال المدير التنفيذى. ومــرة أخرى اعترضــ جوبز وقال: "سأعمل كمستشار بلا أجر". كمــا وافق أيضًا على أن يصبح عضوًا فى مجلس الإدارة — وهو شىء كان يتوق إليه — ولكنه رفض أن يكون رئيس مجلــس الإدارة، وقــال: "هذا كل مــا يمكننى أن أقدمــه الآن". وبعد أن بــدأت الشائعات تنتشــر، أرســل مذكرة بالبريد الإلكترونــى للعاملين فى بيكسار يطمئنهــم بأنه لن يتخلى عنهم. وكتب فيها يقول: "لقد تلقيت اتصــالاً هاتفيًّا من مجلس إدارة شركة أبل منذ ثلاثة أسابيــع يطلبون منى العودة إلى أبل والعمل كمدير تنفيذى لها. ولقد رفضت هذا، فطلبوا منــى أن أكون رئيس مجلــس الإدارة، ورفضت مرة أخرى. لذا لا تقلقــوا؛ فهذه الشائعات المغرضة هى مجرد شائعات. ولا أخطط لترك بيكسار، لذا فأنتم عالقون معى".

لمَ لم يقبضــ جوبز على زمام الأمور؟ لماذا كان مترددًا للاستحواذ على الوظيفة التى كان يرغبها طيلة عقدين من الزمان؟ عندما سألته قال:

> كنــا قد طرحنا أسهم شركة بيكسار فى ســوق الأوراق المالية للتو، وكنت سعيدًا لكونى مديرها التنفيــذى. ولم أسمــع إطلاقًا عن شخص عمل كمدير تنفيذى لشركتين فى آن واحد، حتى ولو بشــكل مؤقت، وحتى لم أكن متأكــدًا من صحة هذا الأمر من الناحية القانونية. لم أكن أعرف مــا أرغب فى القيام به. كنت أستمتع بقضاء المزيد من الوقت مع عائلتى، لكننى كنت ممزقًا.

ولأننى كنت أعرف أن أبل فى حالة فوضى، فقد تساءلت: هل أرغب فى التخلى عن أسلوب الحياة اللطيف هذا؟ وما سيكون رأى حملة أسهم بيكسار؟ لذا فقد تحدث إلىّ أشخاص أحترمهم. وأخيرًا اتصلت بـ آندى جروف فى حوالى الثامنة من صباح أحد أيام الآحاد، وهذا موعد مبكر جدًّا، وأخبرته عن محاسن ومساوئ هذا الأمر، وفى منتصف حديثى أوقفنى وقال لى: "ستيف، أنا لا أهتم بـ أبل." وأذهلنى ذلك. وحينها أدركت أننى أهتم حقًّا بشركة أبل؛ فقد أسستها وهى شىء من الجيد أن تملكه فى هذا العالم. وهنا قررت أن أعود للشركة بشكل مؤقت وأساعدهم على تعيين مدير تنفيذى.

لم يكن ادعاؤه بأنه كان يستمتع بقضاء المزيد من الوقت مع عائلته مقنعًا. فهو لم يكن والدًا جيدًا بأى حال من الأحوال، حتى عندما كان يمتلك وقت فراغ يمكن تخصيصه لأطفاله. ومع أنه كان يحرز تقدمًا فى الانتباه لأبنائه، وخاصة ريد، لكن اهتمامه الأساسى كان ينصب على عمله. وكان ينعزل باستمرار عن ابنتيه الصغيرتين، ويبتعد مرة أخرى عن ليزا، كما أن سلوكه كزوج كان حادًّا.

إذن ما الأسباب الحقيقية وراء تردده فى الاستيلاء على مسئولية إدارة أبل؟ على الرغم من كل ما يتمتع به من رغبة قوية ونهمة للسيطرة، إلا أن جوبز كان يتردد ويتحفظ عندما يشعر بالشك حيال شىء ما. كان يطمح للكمال، ونادرًا ما كان يرضى بأقل منه. ولم يحب مصارعة التعقيدات أو الوصول إلى حلول وسطى، وهذا ينطبق على المنتجات والتصميمات وشراء فرش المنزل، كما ينطبق على كل ما يتعلق بالالتزامات الشخصية. وكان إذا علم وتيقن من أن عملًا ما هو الصحيح، لم يكن يوقفه شىء عن القيام به. لكن إن ساورته الشكوك، كان ينسحب فى بعض الأحيان، مفضلًا عدم التفكير فى أشياء لا تناسبه تمامًا. كما حدث عندما سأله أميليو عن الدور الذى يريد أن يلعبه، فقد كان جوبز يلتزم الصمت ويتجاهل المواقف التى تجعله يشعر بالانزعاج.

وهذا التوجه ينبع بشكل جزئى من نزعته لرؤية العالم كثنائيات متضادة، فالمرء إما أن يكون بطلًا أو مهرج، والمنتَج إما مذهلًا أو تافهًا. لكنه قد يشعر بالإحباط من أشياء أكثر تعقيدًا وغموضًا وأقل وضوحًا مثل: الزواج أو شراء الأريكة المناسبة أو الالتزام بإدارة شركة. بالإضافة إلى ذلك، لم يكن يرغب فى أن يخوض معركة خاسرة، لذا قال فريد أندرسون: "أعتقد أن ستيف أراد تقييم ما إذا كان من الممكن إنقاذ أبل".

قرر وولارد وأعضاء مجلس الإدارة أن يستمروا فى مخططهم ويفصلوا أميليو، مع أن جوبز لم يكن على استعداد أن يحدد مدى فاعلية الدور الذى سيلعبه كمستشار للشركة. كان أميليو على وشك الذهاب فى نزهة مع زوجته وأولاده وأحفاده عندما أتته مكالمة هاتفية من وولارد من لندن. وقال له وولارد ببساطة: "نحتاج منك أن تستقيل"، وأجابه

أميليـو أن هـذا ليس أفضل وقت لمناقشة هـذا، إلا أن وولارد شعر بـأن عليه الضغط على أميليو؛ فقال له: "سنعلن أننا سنستبدلك".

وقاومه أميليو وقال: "تذكر يا إد، لقد أخبرت المجلس بأن الأمر سيتطلب ثلاث سنوات حتى تقف هذه الشركة مرة أخرى على أقدامها. ولم تمر حتى نصف هذه المدة بعد".

أجابه وولارد: "لقد وصل المجلس إلى مرحلة لا يرغب فيها فى مناقشة الأمر أكثر من هـذا"، فما كان من أميليو إلا أن سأله عمـن يعرف هذا القرار، وأخبره وولارد بالحقيقة: باقـى مجلس الإدارة بالإضافـة إلى جوبز. حيث قال فى معرض حديثه: "ستيف كان أحد الأشخاص الذين تمت مناقشتهم فى هذا الأمر. وهو يرى أنك شخص لطيف حقًّا، لكنك لا تعرف الكثير عن صناعة الحاسبات".

فأجابه أميليو وغضبه يتزايد: "وما الذى دفعك إلى إشراك ستيف فى قرار كهذا؟ إن ستيـف ليس حتى عضوًا فى مجلس الإدارة، فما الذى يفعله بحق السماء بالمشاركة فى أى مـن هذه الحوارات؟" ومع ذلك لم يتراجع وولارد عـن قراره، وأغلق أميليو الهاتف وأكمل نزهته قبل أن يخبر زوجته.

فى بعض الأحيان يُظهر جوبز مزيجًا غريبًا من حدة الطباع والحاجة للدعم العاطفى. فهـو عـادة لم يكن يهتم ولو بمقدار ذرة برأى الآخرين فيه؛ بل كان بإمكانه أن يتجاهل أى شخصـ ولا يفكر فى الحديث معه مرة أخرى. ولكنـه فى بعض الأحيان كان يحس بشعور قسـرى يدفعه لتوضيح وجهة نظره؛ لذا فى مساء هـذا اليوم تلقى أميليو مكالمة من جوبز أثـارت دهشتـه، قال له فيها: "حسنًا يا جيل، أرغـب فقط فى أن تعلم أننى قد تحدثت مع إد اليوم حول هذا الأمر، وأننى أشعر بشعور سيئ حياله. وأريدك أن تعلم أنه لا علاقة لى بهذا التغيير بتاتًا، فقد كان قرارا اتخذه المجلس، لكنهم طلبوا منى الاستشارة والنصح". وأخـبر أميليو بأنه يحترمه لأنه أكثر الأشخاص الذين قابلهم نزاهة، واستمر فى إعطائه بعض النصائـح من تلقاء نفسه. حيث قال له: "خذ إجازة لمدة ستة أشهر. عندما طُردت مـن أبل عدت على الفـور إلى العمل وندمت على ذلك"، وعرضـ أن يكون بمثابة الناصح الأمين لـ أميليو إن احتاج للنصيحة فى أى وقت.

شعـر أميليـو بالصدمة، لكنه نجح فى الهمهمة بكلمات شكـر قليلة. واستدار مواجهًا زوجتـه وأعـاد عليها كلمات جوبز وقال: "بشكل ما، مازال هـذا الرجل يعجبنى، لكننى لا أصدقه".

فأجابته: "لقد خدعت تمامًا فى ستيف، وأشعر الآن أننى حمقاء حقًّا".

فقال لها زوجها: "لست وحدك".

شعر ستيف وزنياك، الذى كان يعمل الآن مستشارًا غير رسمى للشركة، بالإثارة لعودة جوبز. (فـ وزنياك يغفر بسهولة). ويقول عن جوبز: "لقد كان هذا ما تحتاج إليه الشركة،

فبغض النظـر عن رأيك فى ستيـف، فهو يعرف كيـف يعيد السحر إلى المـكان". كما لم يدهشه انتصار جوبز على أميليو. وكما عبر عن ذلك لمجلة وايرد بعد حدوثه بقليل: "جيل أميليو ضد ستيف جوبز – المباراة منتهية".

يـوم الاثنين من هذا الأسبـوع، تم استدعاء كبار العاملين فى أبـل للاجتماع فى قاعة الاجتماعات. وحضر أميليو وهو يبدو هادئًا ومسترخيًا، وقال: "حسنًا، يحزننى أن أخبركم بـأن وقت رحيلى قد حان". وتحدث بعده فريد أندرسون والذى كان قد وافق على أن يكون المديـر التنفيذى للشركة بالإنابة، وأوضح أنـه سيتلقى توجيهات العمل من جوبز. وهكذا، وبعـد مرور اثنى عشـر عاما من خسارته لسلطاته فى الشركة فـى النزاع الذى حدث فى عطلة عيد الاستقلال، عاد جوبز على مسرح أحداث شركة أبل.

وعلـى الفور أصبـح من الواضح أن جوبز، وسواء رغب فى الإقرار بذلك علانية أم لا، هـو من سيتـولى المسئولية ولن يكون مجـرد مستشار. فبمجرد أن صعـد على المنصة فى هـذا اليوم – مرتديًـا بنطالًا قصيرا وحـذاءً رياضيًّا وسترة سوداء برقبـة ضيقة– كان قـد أصبح مسئولًا عن تجديـد شباب المؤسسة التى يعشقها. وقـال: "حسنًا، أخبرونى ما المشكلة فى هذا المكان"، وهمهم الحاضرون، لكن جوبز قاطعهم وأجاب عن سؤاله قائلًا: "إنهـا المنتجـات! إذن، مـا مشكلة المنتجات؟" ومـرة أخرى كانت هنـاك بعض محاولات للإجابـة، حتـى تدخل جوبز ليعطيهـم الإجابة الصحيحة وصـاح: "المنتجات كريهة! ولم تعد مثيرة!".

استطـاع وولارد تملق جوبز حتى أقنعه بالموافقة على أن دوره كمستشار يجب أن يكون دورًا فعـالاً. ووافق جوبز على تصريح يقول بأنه قـد "وافقت على زيادة مشاركتى فى أبل بحد أقصى تسعين يومًا، لأساعد الشركة حتى يتم تعيين مدير تنفيذى جديد". الصياغة البارعـة التى استخدمهـا وولارد فى هذا التصريح هى قوله إن جوبـز سيعود "كمستشار يقود فريق العمل".

حظـى جوبـز بمكتب صغير بجوار غرفـة مجلس الإدارة فى الطابـق الخاص بمكاتب المسئولين التنفيذيين، ليتجنب وبشكل واضح مكتب أميليو الكبير الذى كان فى إحدى زوايا هـذا الطابق. وانخرط جوبـز فى جميع أوجه العمل: تصميـم المنتجات، مواطن تخفيض الميزانية، المفاوضات مع الموردين، إعادة النظر فى الوكالات الإعلانية. وآمن بأن عليه أن يوقف هروب أفضل العاملين فى أبل، وللقيام بذلك كان عليه أن يعيد تسعير الأسهم التى يحصلون عليها، حيث إن أسهم أبل قد انخفضت بشكل كبير أصبح معه عدد الأسهم التى يحصلون عليها بلا قيمة، وأراد جوبز أن يخفض من سعر الممارسة، حتى تستعيد الأسهم قيمتها مرة أخرى. وقد كان هذا، فى تلك الفترة، مسموحًا به قانونيًّا وإن لم يكن يعد من الممارسات الجيدة التى يمكن أن تقوم بها مؤسسة ما. فى يوم الخميس فى الأسبوع الأول

الـذى شهد عودته لشركـة أبل، طلب جوبز عقـد اجتماع عبر الهاتف مـع مجلس الإدارة وطرح فيه مخططه لحل هذه المشكلة. لكن أعضاء مجلس الإدارة أجهضوا هذا المخطط. فقد طلبوا مهلة للقيام بدراسة قانونية ماليةٍ لنتيجة هذا التغيير؛ فأخبرهم جوبز: "يجب أن يتم ذلك على وجه السرعة. إننا نخسر أناسًا بارعين".

وكان الاعتراض حتى من مؤيـده إد وولارد الذى كان يرأس لجنـة المكافآت. وعندما اقترح مجلس الإدارة الدراسة التى يمكن أن تستغرق شهرين، انفجر جوبز قائلًا:

"هل أنتم مخبولون؟!" ثم صمت لفترة طويلة، وبعدها استطرد قائلًا: "أيها الرجال، إن لم تكونـوا ترغبون فى القيام بذلك، فإننى لن أعود يوم الاثنين للعمل؛ لأن أمامى آلاف القـرارات المهمة التى يجب اتخاذها وهى أصعب من هذا القرار بكثير، وبالتالى سأفشل. لذا إن كنتم لا تستطيعون القيام بذلك، فسأرحل، ويمكنكم أن تلقوا باللوم علىّ، ويمكنكم القول: "ستيف لم يكن على مستوى المسئولية".

فى اليوم التالى، وبعد استشارة مجلس الإدارة، أعاد وولارد الاتصال بـ جوبز هاتفيًّا. وقـال له: "سنوافق على هذا، وإن كان بعض أعضاء مجلس الإدارة يرفضونه. حيث نشعر بأنك ترغمنا على القيام به". وتمت إعادة تسعير الأسهم لكبار الموظفين (ولم يكن جوبز واحـدًا منهم) لتصبح ١٣,٢٥ دولار، وقد كان هذا سعر أسهم العاملين فى اليوم الذى تم إبعاد أميليو فيه عن أبل.

وبـدلاً من إعلان انتصـاره وشكر مجلس الإدارة، استمر جوبـز فى الاشتعال غضبًا لكونــه مسئولاً أمام مجلس إدارة لا يحترمه. وقال لــ وولارد: "أوقف القطار؛ لأن الأمور لا يمكـن أن تسير على هذا النحو. هذه الشركة فى وضع كارثى، ولا أملك الوقت للعناية بمجلس الإدارة. لذا أحتاج أن تتقدموا جميعًا باستقالاتكم، وإلا فسأتقدم أنا باستقالتى ولـن أعـود يوم الاثنين للعمـل". كما قـال إن الشخصـص الوحيد الذى يمكنــه البقاء هو وولارد.

صُعق أغلب أعضاء مجلس الإدارة. فـ جوبز كان لا يزال يرفض الالتزام بالعمل بدوام كامـل أو أن يشغـل أى منصب غير منصب المستشار، ومع ذلك فهـو يشعر بأنه قادر على إجبارهـم علـى الاستقالة. إلا أن الحقيقة القاسية هى أنـه بالفعل يسيطر عليهم. فهم لا يمكنهم أن يتحملوا تبعات رحيله فى نوبة غضب، كما أن بقاءهم كأعضاء فى مجلس إدارة أبـل حـال رحيله لم يعد شيئًا مغريًا بالنسبة لهم فى هـذه الفترة. ويتذكر وولارد ما حدث ويقول: "بعد كل ما مروا به، كان أغلبهم سعيدًا بالرحيل".

ومـرة أخرى أذعن لــه مجلس الإدارة. لكنهم حـددوا مطلبًا وحيـدًا: أن يسمح ببقاء عضو آخر من أعضاء مجلس الإدارة، بالإضافة إلى وولارد! فبقاء هذا العضو مفيد لقسم البصريـات بالشركة. ووافق جوبز على ذلك. وقال فيمـا بعد عن هذا المجلس: "لقد كان

مجلسًا بغيضًا، بل كان كريهًا. ووافقت على أن بإمكانهم الإبقاء على إد وولارد وشخص يدعى جاريث تشانج والذى اتضح فيما بعد أنه لا يفقه شيئًا؛ ولم يكن شخصًا كريهًا، لكنه فقط لا يفقه شيئًا. أما وولارد على الجانب الآخر فقد كان أحد أفضل أعضاء مجالس الإدارات الذين شاهدتهم فى حياتى. لقد كان شخصًا رائعًا بكل المقاييس، وأكثر من قابلتهم دعمًا وحكمة على الإطلاق".

ومن بين هؤلاء الذين طُلب منهم الاستقالة كان مايك ماركولا، والذى زار جوبز عام ١٩٧٦ فى المرآب بوصفه مستثمرًا شابًا، ووقع فى حب الحاسوب الشخصى الوليد القابع على المنضدة فى المرآب، ومنحه تمويلًا قدره ٢٥٠ ألف دولار ليصبح الشريك الثالث وصاحب حصة فى الشركة الجديدة مقدارها الثلث. وعلى مدار العشرين عامًا التى تلت ذلك، كان هو العضو الوحيد الذى استمر فى مجلس الإدارة، وواكب العديد من المديرين التنفيذيين الذين عملوا بالشركة أو رحلوا عنها. وكان قد دعم جوبز فى بعض الأحيان، لكنه اختلف معه أيضًا. وأجدر هذه الخلافات بالذكر هى دعمه سكالى أثناء خلافاته مع جوبز عام ١٩٨٥. وبعودة جوبز للشركة، علم أن الوقت قد حان لرحيله.

كان بإمكان جوبز أن يكون حادًا وقاسى القلب، وخاصة تجاه الأشخاص الذين عارضوه، لكنه كان يمكن أن يتعاطف أيضًا مع هؤلاء الذين رافقوه منذ بداياته. وقد كان وزنياك، بالطبع، ضمن هذه المجموعة الأخيرة، على الرغم من ابتعادهما؛ وكذلك آندى هيرتزفيلد وعدد آخر قليل من فريق تصميم حاسب ماك. وفى النهاية، كان مايك ماركولا ضمن هؤلاء أيضًا. وقال جوبز: "لقد شعرت بأنه قد خاننى، لكنه كان بمثابة الأب بالنسبة لى ودائمًا ما كنت أحرص عليه". لذا عندما حان الوقت لكى يطلب منه تقديم استقالته من مجلس إدارة الشركة، قاد سيارته إلى منزل ماركولا الذى يشبه القصر فى تلال وودسايد ليقول له ذلك بشكل شخصى. وكالعادة، طلب منه أن يسيرا معًا؛ لذا فقد تجولا حتى وصلا إلى حديقة بها طاولة من الطاولات المخصصة للمتنزهين. ويقول ماركولا عن هذه المقابلة: "أخبرنى بأنه يرغب فى مجلس إدارة جديد لأنه يرغب فى البداية من جديد. وكان يشعر بالقلق من أننى قد أشعر بالسوء حيال هذا؛ لذا فقد شعر بالراحة لعلمه بأننى لم أشعر بذلك".

وقضيا بقية الوقت فى الحديث عما يجب أن تركز عليه أبل فى المستقبل. كان طموح جوبز هو بناء شركة تستطيع الصمود، وسأل ماركولا عما يلزم لتحقيق ذلك، وأجابه ماركولا بأن الشركات ذات القدرة على البقاء هى الشركات التى تستطيع أن تعيد إحياء نفسها. حيث قامت إتش بى بهذا الأمر أكثر من مرة، فقد بدأت كشركة لإنتاج المعدات، ثم تصنيع الآلات الحاسبة، ثم تصنيع الحواسيب. وقال ماركولا: "قامت مايكروسوفت بإزاحة أبل من المنافسة فى مجال الحواسيب، لذا يجب عليك أن تعيد هيكلة الشركة

لتنتـج شيئًا آخر، أى منتجات أو أجهزة أخرى. ويجب أن تكون مثل الفراشة وتمر بمرحلة للتحول". لم يقل جوبز شيئًا، لكنه وافق عليه.

والتقـى مجلـس الإدارة القديم فى نهاية شهـر يوليو ليقر هذا التغيـير. وشعر وولارد والذى كان دمث الخلق بالقدر نفسه الذى كان عليه جوبز من حدة الطباع، بالدهشة قليلًا لظهـور جوبز مرتديًا سروالاً من الجينز وحذاء رياضيًا، وقلق من أن يبدأ جوبز فى توبيخ أعضاء مجلس الإدارة القدامى لفشلهم. إلا أن كل ما قاله جوبز كانت عبارة ترحيب لطيفة هـى "مرحبًا بكم جميعًا". ثم انتقلوا بعد ذلـك للتصويت على قبول الاستقالات وانتخاب جوبز لمجلس الإدارة وتفويض وولارد وجوبز للعثور على أعضاء جدد لمجلس الإدارة.

كان أول مـن عينـه جوبز فـى مجلس الإدارة هـو لارى إليسون وقد كان هـذا متوقعًا. وقال لارى إنه يسعده الانضمام، لكنه يكره حضور الاجتماعات. وأخبره جوبز بأن حضوره نصـف هذه الاجتماعات فقط سيكون مقبولاً. (وبعد فـترة كان إليسون يحضر فقط ثلث الاجتماعـات، فأحضر جوبـز إحدى صور إليسون والتى كانت قد نُشرت على غلاف مجلة *بيزنـس ويك* وقام بتكبيرهـا إلى الحجم الطبيعى ثم لصقها على ورق من الكرتون المقوى لتوضع على مقعده).

وأحضـر جوبـز أيضًـا بيـل كامبل، الـذى كان يدير التسويـق فى أبل فـى بداية فترة الثمانينيات وكان ضحية الخلاف الذى حدث بين جوبز وسكالى. وانتهى المطاف بـ كامبل بالبقـاء مع سكالى، لكنـه كان يكرهه لدرجـة أن جوبز سامحه. والآن صـار يعمل مديرًا تنفيذيًـا لشركة إنتويت كما أنـه رفيق لجوبز فى نزهاته التى يقوم بها سيرًا على الأقدام. ويتذكـر كامبل الذى يبعد منزله عن جوبز بمقدار خمسة منازل فقط فى بالو ألتو ويقول: "كنا جالسين فى الخارج خلف منزله وقال لى إنه عائد إلى أبل ويرغب أن أكون فى مجلس الإدارة". فقلت له "اللعنة، بالطبع موافق". كان كامبل فيما سبق مدرب كرة قدم أمريكية فى جامعة كولومبيا، وكانت موهبته، على حد قول جوبز، هى "الحصول على أداء راقٍ من لاعب متوسط". وفى أبل أخبره جوبز بأنه سيعمل مع لاعبين ممتازين.

ساعـد وولارد علـى استقدام جيرى يـورك لعضوية مجلس الإدارة، حيـث كان يشغل منصب المدير المالى بشركة كرايسلر ومن بعدها آى بى إم. وتم التفكير فى بعض الأشخاص الآخرين، لكن جوبز لم يقبل بهم، ومن ضمنهم ميج ويتمان التى كانت تعمل حينها مديرة لفـرع بلايسكول للألعاب التعليمية لدى شركة هاسبرو، كمـا عملت مخططًا استراتيجيًّا لـدى شركة ديزنـى. (عام ١٩٩٨ أصبحت المدير التنفيذى لموقـع eBay، ثم خاضت فيما بعـد انتخابات عمدة نيويـورك ولكنها لم تنجح). وعلى مدار الأعـوام، كان جوبز يُحضر بعضـ القـادة الأقوياء للعمل فى مجلس إدارة أبل، ومـن ضمنهم آل جور، وإريك شميدت مـن جوجل، وأرت ليفنسون من شركة جينينتك، وميكى دريكسلر من شركة جاب، وجيه. كرو، وأندريا جانج من شركة أفون. وكان دائما ما يحرص على كسب ولائهم، حتى إن كان

فــى بعض الأوقات ولاء لشىء خاطئ. وعلى الرغم من مكانتهم الرفيعة، فقد كانوا يبدون فى بعض الأوقات وكأنهم يخشون جوبز أو يرهبونه، ولذا فقد كانوا تواقين لإسعاده.

ودعا فى مرحلة ما أرثر ليفيت، الرئيس السابق لمجلس الأوراق المالية الأمريكى، ليكون عضــوًا فى مجلس إدارة أبل. وشعر ليفيت، الــذى اشترى أول حاسب شخصى من سلسلة ماك عام ١٩٨٤ وكان مدمنًا لحاسبات أبل، بالإثارة الشديدة لهذه الدعوة. وكان متحمسًا لزيــارة كوبرتينو حيــث ناقش الدور الذى سيلعبه مع جوبز. لكــن جوبز قرأ بعدها خطابًا ألقــاه ليفيــت عن إدارة المؤسسات، والــذى ادعى فيه أن مجالــس الإدارات يجب أن تلعب دورًا قويًــا ومستقلاً، لذا اتصل به جوبز هاتفيًــا وسحب دعوته. وقال ليفيت إن جوبز قال له: "أرثر، لا أعتقد أنك ستكون سعيدًا فى مجلس إدارتنا، وأعتقد أنه سيكون من الأفضل ألا ندعــوك للانضمــام. وبصراحة أعتقد أن بعض الآراء التــى تعتنقها، وعلى الرغم من أنهــا قد تناسب بعض الشركات، إلا أنها لا تتماشى حقًا مع ثقافة أبل". وكتب ليفيت فيما بعــد يصف شعوره وقال: "لقد صُدمــت... وأحزننى أن مجلس إدارة أبل لم يكن مقررًا له التصرف باستقلالية عن المدير التنفيذى".

مؤتمر عالم ماك *Mac world* فى بوسطن، أغسطس ١٩٩٧

ذيلــت المذكرة التى وزعت على العاملين والخاصــة بإعادة تسعير أسهمهم بتوقيع "ستيف وفريــق التنفيذيــين"، وسرعان ما شــاع أن جوبز هو من يدير جميــع الاجتماعات المتعلقة بإعــادة النظر فى منتجات الشركة. وساعدت هذه المؤشــرات وغيرها من التى تشير إلى أن جوبــز قــد أصبح منخرطًا وبشــدة فى أبل، فى رفع سعر السهم مــن ١٣ دولارًا إلى ٢٠ دولارًا أثناء شهر يوليو، كما أنها خلقت أيضًا حالة من الإثارة عندما اجتمع كل محبى أبل فــى مؤتمر عالم ماك فى بوسطن. فقد احتشد أكثر من خمسة آلاف شخص قبل ساعات مــن الموعد فى قاعة كاســل للمؤتمرات بفندق بارك بلازا وذلك فــى انتظار سماع الكلمة الرئيسيــة التى سيلقيها جوبز. حضروا ليروا بطلهم العائــد –وليكتشفوا إن كان مستعدًا بالفعل ليقودهم مرة أخرى.

وانطلقــت فى القاعة أصوات التشجيع عندما عُرضــت صورة لـ ستيف من عام ١٩٨٤ علــى الشاشات العلوية. وبدأ الحشــد يهتف: "ستيف! ستيف! ستيف!"، حتى أثناء تقديمه لهــم. وعندمــا خطا علــى المنصة بخطــوات واسعة – مرتديًــا صدرية ســوداء، وقميصًا أبيض بدون ياقة وسروالاً من الجينز وترتسم على وجهه ابتسامة شقية– كانت الهتافات وومضــات الأضواء تضارع تلك التى تسلط على نجوم موسيقى الروك. فى البداية احتوى جوبــز الحماس الذى سيطــر على المكان من خلال تذكير الحشد بالمــكان الذى يعمل فيه

بشكل رسمي، حيث قدم نفسه قائلاً: "أنا ستيف جوبز، رئيس مجلس إدارة والمدير التنفيذي لشركة بيكسار"؛ وظهر في الوقت نفسه شريحة عُرضت على شاشات العرض عليها المسمى الوظيفي نفسه، ثم قام بشرح دوره في أبل وقال: "أنا، وكثيرون غيري، نتعاون لمساعدة أبل على استعادة عافيتها مرة أخرى".

لكن بينما كان جوبز يسير جيئة وذهابًا على المنصة، ويغير الشرائح المعروضة على الشاشات العلوية بنقرة من إصبعه على جهاز في يده، كان واضحًا أنه الآن هو المسئول عن أبل؛ ومن المرجح أن يبقى كذلك. وألقى جوبز عرضًا تقديميًا مُصاغًا بحرص ومهارة دون أن يستعرض أي ملاحظات عن أسباب انهيار مبيعات أبل على مدار العامين السابقين بمقدار ٣٠٪. وقال: "هناك الكثير من الأشخاص الرائعين في أبل، لكنهم يقومون بأشياء خاطئة لأن خطة العمل كانت خاطئة. ولقد عثرت على أشخاص يتوقون للانضمام إلينا في ظل استراتيجية جيدة، لكن كل ما هناك أنه لم تتواجد مثل هذه الاستراتيجية"، وهنا انخرط الجمهور مرة أخرى في الهتاف والصفير والتشجيع.

وبينما كان يتحدث، كان شغفه يتمازج مع حدة متنامية، وبدأ يقول "نحن" و"أنا" —بدلًا من "هم"— عند الإشارة لما ستفعله أبل، وقال: "أعتقد أنك يجب أن تفكر بشكل مختلف حتى تشتري حاسب أبل، فالأشخاص الذين يشترون هذه الحاسبات يفكرون بالفعل بطريقة مختلفة. فهم روح الإبداع في هذا العالم، كما أنهم هم من ينطلقون ليغيروا العالم. ونحن نصنع الأدوات التي يحتاجها مثل هذه النوعية من البشر". وعندما أكد في حديثه على كلمة "نحن" ضمن هذه الجملة، قام أيضًا بضم يديه معًا لتصنع شكلًا يشبه الكوب ونقر بأصابعه على صدره. ثم وفي خاتمة خطابه، استمر في التأكيد على كلمة "نحن" عندما كان يتحدث عن مستقبل أبل. "ونحن أيضًا سنفكر بشكل مختلف ونخدم من اشتروا منتجاتنا من البداية؛ لأن الكثيرين يعتقدون أن هؤلاء مجانين، لكننا نرى العبقرية في هذا الجنون". وأثناء تصفيق الحشد له وهم واقفون والذي استمر طويلًا، كان الناس ينظرون لبعضهم بتأثر، كما أن بعضهم كان يمسح دموعه. وأوضح جوبز أنه و"نحن" التي يقصد بها فريق أبل قد أصبحا كيانًا واحدًا.

التحالف مع مايكروسوف

كان الظهور المهم لـ جوبز في مؤتمر عالم ماك الذي عقد في أغسطس عام ١٩٩٧ بمثابة إعلان مدوٍّ، لدرجة أنه ظهر على أغلفة مجلتي *تايم ونيوزويك*، وقرب نهاية الحديث، صمت جوبز لتناول رشفة من المياه ثم بدأ يتحدث بنبرة أكثر لطفًا وقال: "إن أبل تعيش في محيط بيئي، ولذا فهي تحتاج إلى المساعدة من رفاقها في هذه البيئة. فالعلاقات

الهدامة لا تنفع أى شخص فى هذه الصناعة". ثم، وليضفى تأثيرًا مسرحيًا على حديثه، صمت للحظات مرة أخرى ثم بدأ يشرح: "أرغب اليوم فى أن أعلن عن أول شراكة لنا، وهى شراكة ذات مغزى، وأقصد بها الشراكة مع مايكروسوفت"، وعندها ظهر شعار مايكروسوفت وشعار أبل على شاشات العرض بينما كان الحشد يلهث من فرط الإثارة.

كان كل من أبل ومايكروسوفت تخوضان حربًا استمرت عقدًا من الزمان بسبب مجموعة متنوعة من قضايا حقوق الملكية الفكرية وبراءات الاختراع، وكانت أكثر هذه القضايا بروزًا هى ما يتعلق بتحديد إن كانت مايكروسوفت قد سرقت الشكل والطابع العام لواجهة المستخدم الرسومية الخاصة بأبل، ففى الوقت الذى تم فيه التخلص من جوبز فى شركة أبل عام ١٩٨٥، وقع جون سكالى على اتفاق تنازل مفاده: أن مايكروسوفت يمكنها أن تستخرج رخصة لواجهة المستخدم الرسومية لأبل لتستخدمها فى ويندوز ١,٠ وفى المقابل تجعل برنامج إكسيل حصريًا لحاسبات ماك لمدة تصل إلى عامين. وفى عام ١٩٨٨، وبعد أن أطلقت مايكروسوفت ويندوز ٢، قاضتها أبل. وادعى سكالى أن اتفاق عام ١٩٨٥ لا ينطبق على ويندوز ٢ وأن التحسينات المضافة لنسخة ويندوز (مثل نسخ الخاصية التى ابتكرها بيل أتكينسون والخاصة بتداخل النوافذ) قد زادت من ضراوة هذا الانتهاك، وبحلول عام ١٩٩٧ كانت أبل قد خسرت القضية وغيرها من القضايا، لكن بقايا هذه التهديدات والخصومات كانت لا تزال تلوح فى الأفق. وبالإضافة إلى ذلك، كانت وزارة العدل فى عهد الرئيس كلينتون تعد قضية ضخمة ضد الاحتكار الذى تقوم به مايكروسوفت. قام جوبز بدعوة المدعى العام جويل كلين إلى بالو ألتو لتناول كوب من القهوة وطلب منه ألا يركز كثيرًا على مطالبة مايكروسوفت بتعويض كبير. وأن يركز بدلًا من ذلك على إطالة فترة التقاضى وإبقاء مايكروسوفت مشغولة بالقضية، فهذا الأمر سيمنح أبل الفرصة للقيام بمناورة خلف ظهر مايكروسوفت والبدء فى طرح منتجات منافسة.

فى الفترة التى كان أميليو يقود فيها أبل، كانت هذه المواجهة مع مايكروسوفت قد أصبحت مواجهات مدمرة، فقد رفضت مايكروسوفت أن تلتزم بتطوير برنامجى وورد وإكسيل لنظم تشغيل أبل المستقبلية، وهو ما كان كفيلاً بتدمير أبل، ودفاعًا عن بيل جيتس، أقول إنه لم يكن شخصًا محبًا للانتقام. فقد كان من المفهوم أن يعارض الالتزام بالتطوير لأجل نظام تشغيل حاسب ماك المستقبلى، حيث إنه لا أحد فى أبل، بمن فيهم القيادة دائمة التغير، يبدو كأنه يعرف ما الذى سيكون عليه نظام التشغيل الجديد. وبعد شراء أبل لشركة نيكست مباشرة، سافر كل من جوبز وأميليو بالطائرة لزيارة مايكروسوفت، إلا أن جيتس واجه مشكلة فى تحديد أيهما المسئول. وبعد أيام قلائل من هذا اللقاء، اتصل جيتس بصورة شخصية بـ جوبز هاتفيًا وسأله: "بحق السماء، هل من المفترض

أن أقـدم تطبيقاتى متوافقة مع نظام تشغيل نيكست؟"، ويتذكر جيتس بأن جوبز أجابه بـ "تعليقات متحذلقة بخصوص جيل" واقترح أن هذا الموقف قريبًا ما سيتضح.

وعندمـا تم حل مشكلة القيادة إلى حد ما بالتخلص من أميليو، كانت إحدى المكالمات الهاتفيـة الأولى التـى أجراهـا جوبـز هـى مكالمة لـ جيتس. ويتذكـر جوبز هـذه المكالمة ويقول:

> اتصلـت بـ بيل هاتفيًا وقلت: "أنـا على وشك أن أغير هذا النظـام بالكامل"، ودائما ما كانت أبـل تمثل نقطة ضعـف بالنسبة لـ بيل، فنحن من قدمناه إلى عـالم صناعة البرمجيات؛ حيث كان أول تطبيقـات مايكروسوفـت هى برامج إكسيل ووورد لحاسبات ماك. لذا فقد اتصلت به هاتفيًـا وقلت له: "أحتاج للمساعـدة". مايكروسوفت كانت تستفيد من الرخصة التى منحتها إياهـا أبل. وقلت: "إن واصلنا التقاضى، بعد أعـوام قليلة من الآن سيكون بإمكاننا أن نحصل علـى بـراءة اختراع لهذا العدد من القضايـا. أنت تعلم ذلك وأنا أعلمه؛ لـذا دعنا نفكر كيف يمكن أن نسوى هذه النزاعات على الفور. كل ما احتاج إليه هو مجرد التزام أن مايكروسوفت ستستمـر فى تطوير التطبيقات لشركة ماك بالإضافة إلى استثمار مايكروسوفت فى أبل حتى يكون لها حصة فى نجاحنا".

عندمـا رويـت لـ جيتس مـا قاله جوبز، قـال إنه وصف دقيـق لما حدث. وتذكـر ما حدث وقـال: "كان بيننا مجموعة من الأشخاص الذين يحبون العمل على التطبيقات الخاصة بـ مـاك، كما كنا جميعًا نحب ماك". لقد ظـل جيتس يتفاوض مع أميليو لستة أشهر، وكانت الاقتراحـات تـزداد ضخامة وتعقيـدًا، وقارن ما حـدث مع جوبز وقال: "لـذا فقد حضر ستيف وقال: "حسنًا، هذا الاتفاق معقد جدًا. وكل ما أريده هو اتفاق بسيط. أريد الالتزام وأريد الاستثمار". وبالتالى قمنا بإعداد ذلك خلال أربعة أسابيع".

سافـر جيتس ومديره المالى، جورج مافى، إلى بالو ألتو لتحديد الإطار العام للاتفاق، ثـم عاد مافى مرة أخرى بمفرده يـوم الأحد التالى لإعداد تفاصيل هـذا الاتفاق. عندما وصـل إلى منـزل جوبز، أخرج جوبـز زجاجتى مياه من الثلاجـة واصطحب مافى لنزهة سـيرًا على الأقدام فى منطقة بالو ألتو. وكلا الرجلين ارتدى سروالاً قصيرًا، وسار جوبز حافى القدمين. وعندما جلسا أمام إحدى دور العبادة، تحدث جوبز مباشرة عن الموضوع المهـم وقال: "هـذه هى الأشياء التى نهتـم بها. التزام بإعداد برمجيـات لحاسبات ماك بالإضافة إلى استثمار مالى".

علـى الرغم مـن أن المفاوضات انتهت سريعًا، إلا أن التفاصيـل النهائية لم تنته سوى قبـل كلمة جوبز فـى مؤتمر عالم ماك فى بوسطن بساعات قليلـة. كان جوبز يتدرب على

كلمتــه فى فندق بارك بلازا كاسـل عندما رن جرس هاتفه النقـال، فأجاب بكلمات دوى صداهـا فى أرجاء القاعــة قائلًا: "مرحبا يا بيل". ثم انتحى أحـد أركان القاعة وتحدث بصـوت هامس حتى لا يستطيع أحـد سماعه. واستمرت المكالمة لمـدة ساعة، وفى النهاية تم إقـرار النقاط المتبقية فى الاتفاق، ثم قـال جوبز وهو ينحنى مرتديًا سرواله القصير: "بيـل، شكرًا لك على دعمك لهـذه الشركة. أعتقد أن العالم الآن قـد أصبح مكانًا أفضل بالنسبة لها".

أثنــاء كلمتــه الرئيسية فـى مؤتمر عالم ماك، تحـدث جوبز عن تفاصيـل الاتفاق مع مايكروسوفـت، فى البدايــة، كانت هنـاك تأوهــات وهمسات استهجـان من محبى ماك. والــذى أثارهم بشكل جزئى إعلان جوبز أن جزءًا من معاهدة السلام مفاده أن: "أبل قد قررت أن يكون متصفح إنترنت إكسبلورر هو متصفحها الأساسى فى حاسب ماكنتوش". وعندهــا انطلقت صيحات الاستهجــان من الجماهير، فأضاف جوبـز سريعًا: "وبما أننا نؤمـن بحق الاختيــار، فإننا سنضيف أيضًا متصفحات أخـرى، ويمكن للمستهلك بالطبع أن يغـير المتصفح الأساسى إن رغب". وتعالت بعض الضحكات بالإضافة إلى تصفيق فى أكـثر من مكان بين الحشد. وبدأ الجمهور فـى تأييد جوبز، وبشكل خاص عندما أعلن أن مايكروسوفـت ستضخ استثمارات قدرها ١٥٠ مليــون دولار فى شركة أبل ولن تحصل فى المقابل على أسهم تمنحها حق التصويت فى مجلس الإدارة.

إلا أن هــذه الحالــة تغـيرت للحظــات عندما قام جوبـز بواحدة من أكـثر الحماقات البصريــة العلنيــة التى كان يؤديها علــى المنصة إبان ظهوره عليه طيلــة حياته. فقد قال: "وتصــادف أن يكون معى ضيف خاصـ اليوم يحضر معنا من خلال قنوات اتصال القمر الصناعــى"، ليظهر فجأة وجه جيتس على الشاشــة الكبرى المرفوعة فوق جوبز فى أعلى القاعــة، وارتسمت على وجه جيتسـ ابتسامة رفيعة توحى بالتصنـع. وتنهد الجمهور من هــول ما رأوا، ثم تعالت صيحات الاستهجان وصفارات الاشمئزاز، وكان هذا المشهد يبدو شبيهًــا بظهور بيج برازر فى إعلان ١٩٨٤ لدرجة أنك تتوقع (وتأمل) إلى حد ما أن تظهر فجــأة لاعبــة رياضية تجرى على الممر لتُخفى الشاشة بين سحـب الدخان بقذفها لمطرقة تضرب بها الشاشة.

لكـن هــذا المشهـد كان على أرض الواقع. وبـدأ جيتس – دون أن يـدرك ما يجول فى القاعــة من استهزاء – حديثه من المقر الرئيسى لمايكروسوفت عبر قناة الاتصال بالقمر الصناعى. وتحدث بصوتــه الرخيم وبنبرة منغمة عالية قائلًا: "بعض أكثر الأعمال التى قمت بها طوال مشاورى المهنى إثارة كانت الأعمال التى قمت بها مع ستيف فى العمل على جهاز ماكنتوش". وبينما بدأ فى وصف النسخة الجديدة من برنامج مايكروسوفت أوفيس والــذى يعد خصيصًا لحاسب ماكنتوش، هــدأ الجمهور وبدا رويدًا وكأنه قد قبل بالنظام

الجديـد، بل إن جيتس كان قـادرًا على أن يستدر بعض التصفيـق عندما قال إن النسخة الجديد مـن برنامجى إكسيل ووورد الخاصين بحاسوب مـاك سيكونان "أكثر تقدمًا من وجوه متعددة مقارنة بما قدمناه فى نظام تشغيل ويندوز".

أدرك جوبـز أن صورة جيتس التى تظهر فوقه وفوق الجمهور كانت خطأ ارتكبه. وقال فيما بعد: "أردته أن يحضر إلى بوسطن"، ثم استطرد متحدثًا عن هذا الخطأ وقال: "لقد كانت هذه أكثر المرات التى ظهرت فيها على المنصة غباءً وأسوأها على الإطلاق. لقد كان هذا سيئًا لأنه جعلنى أبدو صغيرًا، وكذلك أبل، وبدا الأمر كما لو أن كل شىء فى يد بيل". وشعـر جيتس أيضًا بالحـرج عندما شاهد شريط فيديو مسجـلًا للمؤتمر وقال: "لم أكن أعرف أن وجهى سيتم تكبيره كما لو أن أبعاده هى ما تشكل الأفق بالنسبة للحضور".

وحـاول جوبـز أن يعيد الطمأنينة للجمهور بحديث ارتجـالى وقال: "إن كنا نرغب فى التقدم وفى رؤية أبل وهى تسترد عافيتها مرة أخرى، يجب أن نتخلى هنا عن بعض الأشياء القليلة. فيجب أن نتخلى عن مفهوم أن فوز أبل لا يكون إلا بخسارة مايكروسوفت... وأعتقد أننا إن كنا نرغب بوجود مايكروسوفت أوفيس فى حاسبات ماك، فيجب أن نعامل الشركة التى تصنعه ببعض العرفان".

ومنـح إعلان مايكروسوفـت، بالإضافة إلى إعادة انضمام جوبـز للشركة بما ينطوى عليه من تأثير عاطفى، دفعة لشركة أبل كانت فى أشد الاحتياج إليها، وبنهاية هذا اليوم، ارتفعـت أسهـم أبل بشكل جنونى بمقـدار ٦,٥٦ دولار للسهم أى بنسبـة ٣٣٪، لتُغلق على سعـر ٢٦,٣١ دولار للسهم وهو ضعف سعره يوم استقال أميليو من الشركة. وأضاف هذا الارتفاع الذى حدث فى يوم واحد ٨٣٠ مليون دولار إلى إجمالى رأس المال السوقى الخاص بـ أبل فى سوق الأسهم. لتعود الشركة إلى الحياة بعدما كانت على شفا الهاوية.

الفصل الخامس والعشرون

فكر باختلاف

جوبز كمدير تنفيذى انتقالى

إهداء إلى المجانين

فى أوائل يوليو عام ١٩٩٧، كان لى كلو، مدير التصميم الفنى بوكالة شيات/داى الذى صمم إعلان "١٩٨٤" من أجل إطلاق حاسب Macintosh (ماكنتوش)، يقود سيارته فى لوس أنجلوس عندما رن هاتف سيارته. وكان جوبز هو المتصل، فقال: "مرحبًا، لى، أنا ستيف. خمن ماذا حدث؟ لقد استقال أميليو. هل يمكنك المجىء إلى هنا؟"

كانت شركة أبل تقوم بمراجعة لاختيار وكالة إعلان جديدة، ولم يكن جوبز معجبًا بما رآه. لذلك أراد أن يتنافس كلو وشركته التى أصبح اسمها TBWA/Chiat/Day (تى بى-دبليو إيه/شيات/داى) على هذا العمل. قال جوبز: "علينا أن نثبت أن أبل ما زالت على قيد الحياة، وأنها ما زالت تمثل شيئًا مميزًا".

أخبره كلو بأنهم لا يقدمون عروضًا تسويقية لنيل الصفقات، وقال له: "أنت تعلم عملنا". لكن جوبز ترجاه، وقال إنه سيكون من الصعب عليه رفض الوكالات الإعلانية الأخرى التى تقدم عروضًا مثل (بى بى دى أو)، و أرنولد وورلدوايد، وإعطاء العمل لـ "صديق قديم". ووافق كلو على السفر إلى كوبرتينو ومعه عرض يمكنه تقديمه. وبعد عدة سنوات عندما تذكر جوبز هذا المشهد بدأ فى البكاء وقال:

> هـذا الأمر يثـير مشاعرى ويجعلنى أبدأ فـى البكاء حقًا. لقد كان واضحًـا أن "لى" يحب أبل كثيرًا. لقد كان أفضل شخص فى مجال الدعاية، لكنه لم يقدم عرضًا منذ عشر سنوات. لكنه عاد، وكان يقدم عرضًا من قلبه؛ لأنه أحب أبل بقدر حبنا لها. لقد أتى وفريقه بفكرة ممتازة ألا وهى Think Different (فكر باختلاف). لقد كانت أفضل بعشر مرات من أى شىء قدمته الـوكالات الأخـرى. لقد تأثرت كثـيرًا، وما زلت أبكـى عندما أفكر فـى أن لى كان يهتم كثيرًا بالشركـة، وأن فكرتـه "فكـر باختلاف" كانت ممتازة فعـلاً. ومن وقت لآخـر أجد نفسى فى حضرة النقاء، نقاء الروح والحب، ودائمًا ما أبكى. إن هذا الشعور يتغلغل فىَّ ويتملكنى دائمًا. وكان هـذا الموقف إحدى هذه اللحظات؛ لقد انطوى علـى نقاء لن أنساه مطلقًا. لقد بكيت فى مكتبى أثناء عرضه الفكرة علىَّ، وما زلت أبكى عندما أتذكر ذلك.

اتفـق جوبـز وكلو على أن أبل من أفضل العلامات التجارية فى العالم، وربما تكون من ضمن أفضل خمس علامات من حيث القبول العاطفى، لكن كان لزامًا عليهما تذكير الناس بالأمـر المميز فيها؛ لذلك كانا فى حاجـة إلى عمل حملة دعاية لصورة العلامة التجارية، وليسـ لمجموعة إعلانات تعرض المنتجات. وكان هدف الحملة ليس الاحتفاء بقدرات هذه الحاسبات، بل لتوضيح مـا يمكن للمبدعين فعله باستخدام هذه الحاسبات. يقول جوبز: "لم يكـن الأمر متعلقًا بسرعة المعالج أو حجم الذاكرة، بل كان متعلقًا بالإبداع. لقد كانت الحملـة ليست موجهة فقط إلى العملاء المحتملـين، بل إلى موظفى شركة أبل أيضًا. ففى شركة أبل نسينا من نكون، ولكى تتذكر من أنت عليك أن تتذكر من كان أبطالك. كان هذا أصل تلك الحملة".

وجـرب كلـو وفريقه عدة وسائل تمـدح "الأشخاص المجانين" الذيـن "يفكرون بشكل مختلـف". فصممـوا فيديـو دعائيًـا مستخدمـين أغنية للمطـرب سيل بعنـوان Crazy (مجنـون) مستخدمين جملة We're never gonna survive unless we got a little crazy (لـن ننجـو مطلقًـا إلا إذا أصبحنـا مجانين إلى حـد ما)؛ لكنهـم لم يتمكنوا من الحصـول على إذن لاستغلال الأغنيـة فى الدعاية. وبعد ذلك جربـوا عمل فيديو دعائى باستخـدام تسجيل صوتـى لقصيـدة The Road Not Taken للشاعر روبرت فروست، وفيديو دعائى آخر باستخدام جمل الممثل روبن ويليامز من فيلم *Dead Poet Society*. وفى النهاية وجدوا أنهم فى حاجة لكتابة نص خاص بهم، وبدأت المسودة بجملة: "إهداء إلى المجانين".

كان جوبز كثير المطالب كالعادة، وعندما ذهب فريق كلو إليه ومعهم نسخة من النص، صـب جوبز جام غضبه علـى الشاب كاتب النص الدعائى، وصاح فيه قائلاً: "هذا هراء! هذا هراء وكالات الدعاية وأنا أكرهه". كانت هذه هى المرة الأولى التى يلتقى فيها الشاب

كاتب النص الدعائى بـ جوبز، ووقف هذا الشاب أمامه صامتًا. وبينما لم يعد هذا الشاب مطلقًا للعمل مع جويز، تمكن الأشخاص الذين بإمكانهم تحمل جوبز ومن ضمنهم كلو وزميلاه كين سيجال وكرايج تانيموتو من العمل معه لعمل نص دعائى نال إعجابه. وكانت مدة القراءة الأصلية للنص ستين ثانية وكانت كلماته كالتالى:

إهداء إلى المجانين؛ المنبوذين؛ المتمردين؛ مثيرى المتاعب؛ الذين يشبهون القطع الدائرية التى ترفض الدخول فى ثقوب مربعة؛ الذين يرون الأشياء بشكل مختلف؛ غير المحبين للقواعد؛ الذين لا يحترمون الوضع الراهن، يمكنك أن تستشهد بهم أو أن تختلف معهم، أن تمجدهم أو أن تحط من قدرهم. بيد أن الأمر الوحيد الذى لا يمكنك فعله هو تجاهلهم. لأنهم يغيرون الأشياء. إنهم يقودون الجنس البشرى إلى الأمام. وبينما يعتبرهم البعض أشخاصًا مجانين، نراهم نحن عباقرة؛ لأن البشر الذين لديهم ما يكفى من الجنون للاعتقاد بأنهم يستطيعون تغيير العالم، هم من يغيرونه فعلًا.

وجد جوبز هذه الصفات منطبقة عليه، وكتب بعض سطور النص بنفسه، ومن ضمن ما كتب: "إنهم يقودون الجنس البشرى إلى الأمام". وفى أوائل أغسطس، عندما حل موعد مؤتمر عالم ماك فى بوسطن، كانوا قد أعدوا نسخةً غير نهائية من القصيدة. وعلى الرغم من أنهم اتفقوا على أنها غير جاهزة، فقد استخدم جوبز بعض مفاهيمها مثل عبارة "يفكرون بشكل مختلف" فى خطابه فى المؤتمر. وقال فى ذلك الوقت: "هناك بذرة فكرة عبقرية هنا، حاسب أبل مهدى إلى الأشخاص الذين يفكرون بشكل غير تقليدى، الذين يريدون استخدام الحاسبات لتساعدهم على تغيير العالم".

وتناقشوا فى الناحية النحوية لعبارة Think Different (فكر باختلاف)، فقالوا: إذا كانت لفظة Different (مختلف) تصف التفكير، فيجب أن تكتب كظرف بحيث تكون العبارة Think Differently (فكر بشكل مختلف)، لكن جوبز أصر على استخدام كلمة Different كاسم وليس صفة كما هى الحال فى جمل مثل Think Victory (فكر فى النصر) أو Think beauty (فكر فى الجمال) علاوة على أنها تحاكى اللغة العامية فى قولنا "فكر فى أمور كبيرة". وأوضح جوبز سبب إصراره على ذلك فقال: "تبدو الكلمة صحيحة من الناحية النحوية إذا فكرنا فيما نحاول قوله. لا أعتقد أن "فكر بشكل مختلف" كانت ستصيب المعنى الذى أقصده".

ومن أجل أن يخلق جوًّا مشابهًا لجو فيلم *Dead Poets Society* أراد كلو وجوبز أن يقوم الممثل روبن ويليامز بقراءة النص الدعائى. وقال وكيل أعمال ويليامز إن ويليامز لا يقوم بعمل إعلانات، لذلك حاول جوبز الاتصال به مباشرةً. وتمكن جوبز من التواصل مع

زوجة ويليامز لكنها لم تسمح له بالتحدث مع زوجها لأنها علمت أنه سيتمكن من إقناعه. وفكـرا أيضًا فى أن تقـوم مايا أنجلو وتوم هانكس بعمل الإعلان. وفى ذلك الخريف، كان هنـاك عشاء لجمع تبرعـات خيرية، وضم هذا العشـاء الرئيس الأمريكـى بيل كلينتون، وتحـدث معه جوبز على انفراد وطلب منه الاتصال بـ هانكس وإقناعه بعمل الإعلان، لكن الرئيس لم يستجب لطلبه. وفى النهاية تمكنا من إقناع الممثل المخضرم ريتشارد دريفوس الذى كان شديد الإعجاب بشركة أبل.

بالإضافـة إلى إعلانات التليفزيون، قاموا بعمل حملة مطبوعة تعد من أبرز الحملات الدعائية التى لا تنسى على مر التاريخ. كان كل إعلان يحتوى على صورة بالأبيض والأسود لشخصيـة تاريخية بارزة، مع رسم شعار أبل وكتابة "فكر باختلاف" على زاوية الإعلان. وما جعل هذه الإعلانات جذابة هو عدم كتابة اسم الشخصية الموجودة فى الإعلان. بعض وجوه تلـك الشخصيات كان من السهـل التعرف عليها مثل أينشتايـن، وغاندى، ولينون، وديـلان، وبيكاسو، وإديسون، وشابلين، وكينج، لكن الصـور الأخرى جعلت الناس تتوقف للتخمـين أو لسؤال صديق عن اسم الوجه، ومن هـذه الشخصيات: مارثا جراهام، آنسل آدمـز، وريتشارد فاينمـان، وماريا كالاس، وفرانك لويد رايت، وجيمـس واتسون، وأميليا إيرهارت.

معظـم هذه الشخصيـات كانت قدوة جوبز، فقـد كانوا أشخاصًـا مبدعين، خاطروا وتحـدوا الفشـل، وجازفـوا بحياتهـم المهنية من أجـل القيـام بالأمور بطريقـة مختلفة. ونظـرًا لأنـه مهتـم بالتصويـر الفوتوغرافى، حرصـ على اختيـار أفضل صـورة رمزية لهـذه الشخصيـات. وذات مرة ثار فى وجه كلـو قائلاً: "هذه ليست الصـورة الصحيحة لـ غاندى". وشرح له كلو أن صورة غاندى الفوتوغرافية التى التقطتها له مارجريت بورك وايـت عند دولاب المغزل من ضمن الصور الخاضعة لحقوق ملكية مجلة *تايم* ومجلة *لايف* وأنها ليست متاحة للاستخدام التجارى. واتصل جوبز بـ نورمان بيرلستاين، رئيس تحرير مجلة تايم، وألح عليه أن يسمح له باستخدامها، كما اتصل بـ يونيس شرايفر لتقنع عائلتها بإخـراج الصورة التى يحبهـا لأخيها بوبى كينيدى أثناء جولته فـى منطقة الأبلاش؛ كما تحـدث إلى أبنـاء جيم هانسون شخصيًـا للحصول على الصـورة الفوتوغرافية المناسبة لمحرك الدمى الرائع.

وبالمثـل طلـب من يوكو أونو صورة لزوجهـا المتوفى جون لينون. وأرسلـت إليه واحدة، لكنهـا لم تكـن الصـورة المفضلة لدى جوبـز. يقول جوبـز متذكرًا: "قبل إطـلاق الصور الدعائيـة، كنت فى نيويورك وذهبت للمطعم اليابانى الصغير الذى أحبه، وأعلمتها أننى سأكون هناك". وعندما وصل جاءت إلى طاولته، وقالت وهى تسلمه مظروفًا: "هذه صورة أفضـل، ظننت أننى سأراك، فأحضرت هذه معـى". كانت صورة تاريخية لها ولـ جون فى

السريــر معًا، وهما يحملان الزهــور، ووقع اختيار شركة أبل على استخدامها فى النهاية. ويقول جوبز معلقًا: "يمكننى أن أعرف لماذا وقع جون فى غرامها".

كان التعليق الصوتى الذى قام به ريتشارد دريفوس جيدًا، لكن لى كلو كان لديه فكرة أخرى تتمثل فى أن يقوم جوبز بقراءة التعليق الصوتى بنفسه. فقال لـ جوبز: "أنت مؤمن بالفكرة، ويجب أن تقوم بها"؛ لذلك جلس جوبز فى الاستوديو، وسجل بعض التسجيلات، وسرعان ما قدم تعليقًا صوتيًا نال إعجاب الجميع. وتمثلت الفكرة فى أنهم إذا استخدموا هذا التسجيل فلن يخبروا الناس عن هوية الشخص الذى ينطق الكلمات تمامًا كما جعلوا صــور الشخصيات البارزة دون تعليق؛ وفى النهاية ســوف يكتشف الناس أنه جوبز. وقال كلــو مدافعًا عن فكرتــه: "سيكون التأثير قويًا فعــلاً إذا قرأت الإعــلان بصوتك. ستكون طريقة لاسترجاع العلامة التجارية".

ولم يستطــع جوبــز أن يقرر استخــدام النسخة المسجلة بصوتــه أم الالتزام بالنسخة المسجلــة بصوت دريفوس. وفــى النهاية، أتت ليلة إطلاق الإعلان، وحان وقت البث، وكان تقريبًــا أثناء العرضــ التليفزيونى الأول لفيلم *Toy Story*. وكعادته فى أغلب الأحيان، لم يرغــب جوبز فى أن يكون مضطــرًا لاتخاذ قرار. وطلب من كلو إطــلاق النسختين، وهذا الحــل سيمنحه مهلة حتى الصباح لاتخاذ قــرار. وعندما أتى الصباح، اتصل جوبز وقال لهم أن يستخدموا نسخة دريفوس. وقال لـ كلو: "إذا استخدمنا صوتى، فسيعتقد الناس أن الكلام عنى عندما يكتشفون أنه صوتى. وهذا ليس صحيحًا، فالكلام عن شركة أبل".

منــذ أن ترك جوبز شركة أبل، وهو يصنف نفسه، وبالتبعية شركة أبل، كوليد للثقافة المتمردة. وفى إعلانات مثل "فكر باختلاف" وإعلان عام "١٩٨٤" قدم العلامة التجارية أبل بطريقة تؤكد نزعة التمرد لديه حتى بعد أن أصبح مليارديرًا، وسمح هذا الأمر لأبناء جيلــه من مواليد ما بعد الحرب العالمية الثانية وأولادهم أيضًا بفعل الأمر نفسه. وقد قال عنــه كلــو: "منذ أن رأيته لأول مــرة عندما كان شابًا، كان لديه حدســ قوى بالتأثير الذى يرغب فى أن تتركه علامته التجارية على الناس".

لا أحــد من قــادة الشــركات أو المؤسســات، أو ربما قليل جــدًا منهــم، كان بإمكانهم النجــاة مــن هذه الجــرأة المذهلة المتمثلــة فى ربط علامتهــم التجاريــة بشخصيات مثل غانــدى وأينشتايــن وبيكاسو والدالاى لاما. لقد شجع جوبز النــاســ على أن يشعروا بأنهم متمــردون مبدعون ومبتكرون خارجــون على سيطرة قواعد المؤسســات بمجرد استخدام ذلــك الحاسب. قــال لارى إليســون: "قدم جوبز العلامــة التجارية الوحيــدة التى تعكس أسلوب حياة فى الصناعة التكنولوجية. هنــاك سيارات يفخر الناس بامتلاكها مثل بورش وفيرارى وبريوس، ويرجع سبب فخرهم لأن السيارة التى يقودونها تنم عن شخصياتهم؛ ومن ثم فالناس تشعر بالشعور نفسه تجاه حاسب أبل".

بداية من حملة "فكر باختلاف" وطوال سنوات عمله فى شركة أبل، كان جوبز فى كل أربعاء يعقد اجتماعًا وديًا لمدة ثلاث ساعات يلتقى فيه مع مسئولى وكالة الدعاية والتسويق والتواصل للتناقش فى استراتيجية رسالة الشركة. وعن ذلك قال كلو: "لا يوجد رئيس تنفيذى تعامل مع التسويق بطريقة جوبز. ففى كل أربعاء كان يختار كل إعلان تليفزيونى أو مطبوع أو لوحة إعلانية جديدة"، وفى نهاية الاجتماع، كان يأخذ كلو وزميليه فى الوكالة دونكان ميلنار وجيمس فينسنت لاستوديو التصميم الخاص بأبل مشدد الحراسة، ليروا المنتجات الدعائية الجارى إعدادها. يقول فينسنت: "كان يصبح شغوفًا وعاطفيًا جدًا عندما يطلعنا على ما يتم إعداده. ومن خلال إطلاع مسئولى التسويق على شغفه بالمنتجات أثناء تصنيعها، تمكن من أن يكون كل إعلان تقريبًا يقومون بإنتاجه مشحونًا بإحساسه".

الرئيس التنفيذى الانتقالى

مع قرب انتهائه من حملة "فكر باختلاف"، فكر جوبز تفكيرًا مختلفًا هو الآخر، وقرر أن يتولى إدارة الشركة بشكل رسمى، ولو بشكل مؤقت على الأقل. لقد كان القائد الفعلى منذ طرد أميليو قبل عشرة أسابيع، لكنه كان يقود كمستشار فقط. فريد أندرسون كان يحمل اللقب الشرفى كرئيس تنفيذى لفترة انتقالية. وفى ١٦ سبتمبر عام ١٩٩٧ أعلن جوبز أنه سيأخذ هذا اللقب، وتم اختصاره حتمًا إلى رئيس تنفيذى انتقالى. كان التزامه مؤقتًا وغير مكتمل، فلم يتقاض راتبًا أو يوقع عقدًا. لكنه لم يكن مترددًا فى أفعاله، بل كان مسيطرًا ولم يضر الشركة بإشراك الآخرين فى اتخاذ القرار.

فى ذلك الأسبوع، جمع كبار المديرين والموظفين فى قاعة الاجتماعات فى شركة أبل فى اجتماع تبعه نزهة كان بها طعام نباتى للاحتفال بمنصبه الجديد وبالإعلانات الجديدة للشركة. كان يرتدى سروالاً قصيرًا ويسير حافيًا حول مبانى الشركة، وكان هناك بعض الشعر القصير فى لحيته. قال جوبز وهو يبدو متعبًا ومصرًا جدًا: "عدت منذ عشرة أسابيع، وعملت بجهد مضنٍ طوال هذه الفترة. ما نحاول فعله ليس التفاخر. إننا نحاول العودة إلى أساسيات المنتجات الرائعة، والتسويق الرائع والتوزيع الرائع. لقد ابتعدت أبل عن القيام بهذه الأساسيات بشكل جيد فعلاً".

ولعدة أسابيع أخرى، استمر جوبز ومجلس الإدارة فى البحث عن رئيس تنفيذى دائم. وظهرت أسماء مقترحة مثل جورج إم سى من شركة كوداك، وبالم بالميسانو من شركة آى بى إم، وإيد زاندر من شركة صن مايكروسيستم، لكن معظم المرشحين ترددوا بشكل

واضح فـى قبول منصب الرئيس التنفيذى إذا استمـر جوبز فى كونه عضـوًا نشطًا فى مجلس الإدارة. وقالـت جريدة *ســان فرانسيسكو كرونيكل* إن زانـدر رفض ترشيحه لأنه "لا يرغـب فـى أن يراقبه ستيف عن كثـب، أو أن ينتقد كل قرار يتخـذه". وذات مرة قام جوبز وإليسون بعمل خدعة على مستشار حاسبات ساذج تقدم لشغل الوظيفة، وأرسلا له بريدًا إلكترونيًّا يقول إنه تم اختياره للوظيفة، الأمر الذى سبب تسلية وحرجًا كبيرًا عندما تواترت الأخبار فى الصحف وقالت إنهما كانا يخدعانه.

وبحلول ديسمبر أصبح واضحًا أن منصب جوبز كرئيس تنفيذى انتقالى قد انتقل من كونـه منصبًا مؤقتًا إلى منصب لأجل غير مسمى. وبينما استمر جوبز فى إدارة الشركة، كف مجلس الإدارة عن البحث عن بديل دون أن يلفت الانتباه لذلك، وعن هذا يقول جوبز: "عـدت إلى شركة أبـل وحاولت على مدى أربعــة أشهر توظيف رئيـس تنفيذى بمساعدة وكالة توظيف، لكنهم لم يختاروا أشخاصًا مناسبين، ولهذا السبب قررت البقاء فى نهاية الأمر. لقد كانت شركة أبل فى حالة غير جيدة لينجذب شخص مناسب لرئاستها".

كانـت المشاكل التى واجهها جوبز فــى إدارة شركتين قاسية. وبالنظر إلى هذه الفترة أرجع مشاكله الصحية إلى تلك الأيام:

> كان الأمر صعبًا، صعبًا حقًّا، إنه أسوأ أيام حياتى. لقد كان لدىَّ أسرة صغيرة. كان لدىَّ شركة بيكســار. وكنت أذهب للعمل فى السابعة صباحًـا وأعود فى التاسعة مساءً، ويكون الأطفال قد خلـدوا للنوم. ولم أكن أقوى على التحـدث، لم أكن بالمعنى الحرفى؛ لأننى كنت متعبًا جدًّا. لم يكـن باستطاعتى التحـدث إلى لورين. كل ما كان بوسعى هو مشاهـدة التليفزيون لمدة نصف ساعــة والمكـوث خاملاً، لقد كاد الأمر يقتلنى. فقد كنت أقـود سيارة بورش سوداء ذات غطاء قابل للطى من بيكسار وإلى أبل، وبدأت تنتابنى آلام حصوات الكلى. وكنت أذهب إلى المستشفى وكانوا فى المستشفى يعطوننى حقنة ديميرول فى العضل، وفى النهاية أتجاوز الأمر.

وعلــى الرغم من جدول العمل المرهق، وجد جوبز أنه كلما أرهق نفسه فى شركة أبل، لــن يكـون قادرًا على تركهـا. وعندما سئل مايـكل ديل فى معرض تجـارى للحاسبات فى أكتوبـر عام ١٩٩٧ عما كان سيفعله لو كان محـل ستيف جوبز فى إدارة شركة أبل، فقال: "كنــت سأغلق الشركة وأعيد الأموال للمساهمين". فأرسل جوبز بريدًا إلكترونيًّا إلى ديل يقـول فيه: "من المفترض أن يتحلى الرؤساء التنفيذيون بالمهارة، وأعتقد أنك لا تشاركنى هـذا الـرأى". كان جوبز يحب زيـادة المنافسين ليحمس فريقه، وقد فعـل ذلك مع شركة آى بـى إم ومـع شركة مايكروسوفت وكذلك مع شركة ديـل، وعندما اجتمع جوبز بمديرى شركـة أبل لوضع نظام تصنيع حسب الطلب من أجل تصنيع وتوزيع الحاسبات، استخدم

جويز كستارة خلفية صورة مكبرة لـ مايكل ديل وبها لوح تصويب على وجهه، وقال: "سوف نطاردك يا رجل" وتعالت صيحات تأييد الموظفين له.

كان تكوين شركة دائمة من الأمور المحفزة التى كان شغوفًا بها. ففى سن الثانية عشرة عندما عمل فى الصيف فى شركة هيوليت ـ باكارد أدرك أن الشركة سليمة الإدارة يمكن أن تولد الابتكار أكثر من الشخص المبدع المنفرد، ويقول جويز متذكرًا: "اكتشفت أن أفضل ابتكار أحيانًا يكون الشركة، طريقة تنظيمك للشركة. إن فكرة بناء الشركة برمتها تعد فكرة مذهلة. وعندما سنحت لى فرصة العودة إلى أبل، أدركت أننى سأكون عديم الفائدة بدون هذه الشركة، ولهذا السبب قررت البقاء وإعادة بنائها".

القضاء على أنظمة التشغيل المستنسخة

كان يجب على شركة أبل ترخيص أنظمة التشغيل الخاصة بها للشركات الأخرى المصنعة للحاسبات بأسلوب أكثر صرامة كما فعلت شركة مايكروسوفت فى ترخيص نظام تشغيل Windows (ويندوز) وقد أثار هذا الموضوع جدلاً كبيرًا. فضل وزنياك من البداية هذا الأسلوب، فقال: "لدينا أجمل نظام تشغيل، لكن من أجل الحصول عليه عليك شراء مكوناتنا الصلبة بضعف الثمن. وكان هذا خطأ. كان يجب علينا حساب سعر مناسب لترخيص نظام التشغيل"، كما دافع آلان كاى، نجم شركة أبحاث زيروكس بارك الذى انضم إلى شركة أبل فى عام ١٩٨٤، عن ترخيص نظام تشغيل Mac OS (ماك أو إس). وعن هذا يقول: "يقوم مطورو البرمجيات بتطوير أنظمة تشغيل متعددة المنصات؛ لأنهم يريدون تشغيلها على كل الأجهزة. وكانت هذه معركة كبيرة، بل قد تكون أكبر معركة خسرتها فى شركة أبل".

فى الوقت الذى كان فيه بيل جيتس يكون ثروة من ترخيص نظام تشغيل مايكروسوفت لشركات الحاسبات، حث شركة أبل على القيام بالأمر نفسه فى عام ١٩٨٥ فى الوقت الذى طرد فيه جويز من أبل. اعتقد جيتس أنه حتى لو أخذت أبل بعضًا من عملاء نظام تشغيل مايكروسوفت، ستتمكن مايكروسوفت من جنى المال من خلال عمل نسخ من تطبيقاتها مثل Word (وورد) و Excel (وإكسيل) لمستخدمى نظام تشغيل Macintosh (ماكنتوش) ونظم التشغيل الأخرى المستنسخة منه، وعن هذا يقول جيتس: "حاولت أن أفعل كل ما فى وسعى لأجعلهم يرخصون نظام تشغيلهم بشكل ناجح". أرسل مذكرة رسمية إلى سكالى يشرح له وجهة نظره فقال: "لقد وصلت الصناعة إلى نقطة أصبح فيها من المستحيل الآن بالنسبة لشركة أبل أن تبقى متميزة بتكنولوجياتها الابتكارية دون دعم الشركات الأخرى المصنعة للحاسبات الشخصية والمصداقية المنبثقة عن تلك

الشركات"، واستطرد موضحًا: "يجب أن ترخص أبل تكنولوجيا ماكنتوش لثلاث أو خمس شركات تصنيع بارزة من أجل تطوير (أجهزة متوافقة مع ماك)". لكن جيتس لم يحصل على أى رد، فكتب مذكرة ثانية يقترح فيها بعض الشركات التى يمكنها استنساخ نظام تشغيل ماك، وأضاف قائلاً: "أود أن أساعد بكل ما فى وسعى فى موضوع الترخيص. من فضلكم اتصلوا بى".

وقاومت شركة أبل ترخيص نظام تشغيل ماكنتوش حتى عام ١٩٩٤ عندما سمح الرئيس التنفيذى مايكل سبندلير لشركتين صغيرتين وهما باور كومبيوتينج ورايديوس بعمل نظم تشغيل مستنسخة من ماكنتوش. وعندما تولى جيل أميليو الإدارة فى عام ١٩٩٦ أضاف موتورولا إلى القائمة. واتضح أنها استراتيجية عمل فاشلة. فقد حصلت شركة أبل على ٨٠ دولارًا مقابل الترخيص لكل حاسب يتم بيعه، وبدلاً من التوسع فى السوق، قللت الشركات المستنسخة من مبيعات أبل من حاسباتها باهظة الثمن، وكانت تجنى ما يصل إلى ٥٠٠ دولار أمريكى كأرباح بيع كل حاسب مستنسخ.

اعتراضات جوبز على البرامج المستنسخة لم تكن اقتصادية فحسب، بل كان من طبيعته تجنب هذه الفكرة، فمن مبادئه الأساسية أن المكون الصلب والبرمجيات يجب أن تكون متكاملة للغاية. لقد أحب أن يسيطر على كل تفاصيل حياته، والطريقة الوحيدة لفعل ذلك مع الحاسبات تكمن فى تولى مسئولية تجربة المستخدم من البداية للنهاية.

لذلك عند عودته إلى أبل جعل جوبز القضاء على أنظمة التشغيل المستنسخة لنظام ماكنتوش من أولوياته. وعندما تم إطلاق نسخة جديدة من نظام تشغيل Mac (ماك) فى يوليو ١٩٩٧، بعد أسابيع من مساعدته فى طرد أميليو، لم يسمح جوبز للشركات المستنسخة بالتحديث للنسخة الجديدة من نظام تشغيل ماك. ونظم ستيفين كينج رئيس شركة باور كومبيوتينج مظاهرات مؤيدة للاستنساخ عندما ظهر جوبز فى معرض عالم ماك فى بوسطن، وحذر كينج رسميًّا من أن نظام تشغيل ماك سوف يندثر إذا رفض جوبز ترخيصه. فقال كينج: "إذا تم إغلاق المنصة، انتهى الأمر. إنه دمار تام. الإغلاق هو قبلة الموت".

ورفض جوبز. واتصل بـ إيد وولارد ليقول له إنه سيخرج شركة أبل من صفقة الترخيص، وأذعن مجلس الإدارة لطلبه، وفى سبتمبر توصل إلى اتفاق يقضى بدفع ١٠٠ مليون دولار لشركة باور كومبيوتينج للتخلى عن الترخيص لها وإطلاع شركة أبل على قاعدة بيانات عملائها، وسرعان ما أغلق تراخيص الشركات الأخرى المستنسخة. وعن هذا قال فيما بعد: "كان أغبى شىء فى العالم أن نسمح لشركات تصنع مكونات صلبة سيئة بأن تستخدم نظام تشغيلنا وتقلل من مبيعاتنا".

مراجعة خط الإنتاج

كانت معرفة كيفية التركيز من أهم نقاط قوة جوبز. وقال معلقًا على ذلك: "تحديد الأمور *اللازم عدم القيام* بها مهم بالضبط مثل تحديد الأمور اللازم القيام بها. هذا الأمر ينطبق على الشركات، وينطبق على المنتجات".

وطبق جوبز هذا المبدأ بمجرد عودته إلى شركة أبل. وذات يوم كان يجوب قاعات الشركة والتقى بشاب خريج كلية وارتون للأعمال وكان مساعدًا لـ أميليو، وأخبره بأنه على وشك إنهاء عمله، فقال له جوبز: "حسنًا، هذا جيد؛ لأننى أريد شخصًا يقوم بعمل صعب وممل". كانت وظيفته الجديدة تتمثل فى أخذ ملاحظات أثناء اجتماع جوبز بالعديد من فرق تطوير المنتجات فى شركة أبل، حيث كان يطلب منهم أن يشرحوا له ما يقومون به، ويجبرهم على تقديم مبررات للمضى قدمًا فى تطوير منتجاتهم أو مشروعاتهم.

كما ضم إلى العمل صديقًا يدعى فيل تشيللر كان يعمل فى شركة أبل، لكنه بعد ذلك عمل فى شركة ماكروميديا المنتجة لبرامج الرسوميات. ويقول تشيللر متذكرًا: "كان ستيف يستدعى الفرق فى قاعة مجلس الإدارة التى تتسع لعشرين شخصًا، وكان يأتى إلى القاعة نحو ثلاثين شخصًا ويحاولون أن يعرضوا شرائح العروض التقديمية باوربوينت، وكان ستيف لا يرغب فى رؤيتها، وكان من أول الأمور التى فعلها جوبز أثناء عملية مراجعة المنتجات هو منع عروض الباوربوينت. وقال جوبز عن ذلك لاحقًا: "أكره استخدام الناس لعروض الشرائح بدلاً من التفكير، فالأشخاص سيواجهون مشكلة عند تقديم العرض. أريدهم أن يتفاعلوا ويناقشوا الأمور على الطاولة بدلاً من عرض مجموعة من الشرائح. إن من يعلمون ما يتحدثون عنه لا يحتاجون إلى الباوربوينت".

كشفت مراجعة المنتجات عن عدم التركيز الذى أصبحت عليه شركة أبل. كانت الشركة تنتج نسخًا متعددة من كل منتج بسبب البيروقراطية وإرضاءً لرغبات متاجر التجزئة. وعن هذا يقول تشيللر: "كان هذا نوعًا من الجنون. كانت هناك منتجات كثيرة، معظمها سيئ، تنتجها فرق مضللة". كان لدى أبل نسخ عديدة من حاسب ماكنتوش كل منها لديه رقم مختلف بسبب الإرباك، وكانت هذه الأرقام تتراوح ما بين ١٤٠٠ إلى ٩٦٠٠. وعن هذا يقول جوبز: "جعلت الموظفين يشرحون لى ذلك لمدة ثلاثة أسابيع. لكننى لم أفهم شيئًا". وفى النهاية بدأ يطرح أسئلة بسيطة: "أى هذه الأنواع أوصى أصدقائى بشرائها؟".

وعندما لم يتمكن من الحصول على إجابات بسيطة، بدأ يقلل من هذه النماذج والمنتجات. وسرعان ما تخلص من ٧٠٪ منها. وقال لإحدى هذه المجموعات: "أنتم أشخاص أذكياء يجب ألا تضيعوا وقتكم فى هذه المنتجات السيئة. كثير من المهندسين كانوا مغتاظين من أسلوب تقليل وإنهاء المشاريع، إذ أسفر هذا الأسلوب عن تسريح عدد

هائـل منهم. وزعم جوبز فيما بعد أن المهندسـين الجيدين بمن فيهم أولئك الذين ألغيت مشروعاتهـم كانوا ممتنين لتصرفه. وقال فـى اجتماع للموظفين فى سبتمبر عام ١٩٩٧: "خرجـت من اجتماع مع أشخاص ألغيـت منتجاتهم، وكانوا فى قمة السعادة لأنهم فهموا أخيرًا إلى أين كنا ذاهبين".

وبعـد عـدة أسابيـع اكتفى أخـيرًا جوبـز من المراجعـة، وفـى جلسة كبـيرة لمناقشة استراتيجيـة المنتجات صاح قائلاً: "توقفوا! هـذا جنون". وأمسك قلم تظليل، واتجه نحو السبورة البيضاء ورسم خطًا أفقيًا وخطًا رأسيًا ليكون مخططًا مكونًا من أربعة مربعات. واستطـرد قائلاً: "هذا ما نحتاج إليـه". وكتب على العموديـن "عاديون" و"محترفون"، وكتـب علـى الصفين "مكتبـى" و"محمول"، وقـال إن وظيفتهـم تتمثل فى تطويـر أربعة منتجـات رائعة، بموجب منتج لكل مربع. ويقول تشيللر متذكرًا: "وأطبق الصمت الرهيب على القاعة".

كما عقدت الدهشة لسان كل من فى القاعة عندما قدم جوبز خطة سبتمبر فى اجتماع مجلـس إدارة أبـل. يقـول وولارد متذكرًا: "كان جيـل يحثنا على إنتـاج المزيد والمزيد من المنتجـات فى كل اجتماع. كان يقـول لنا باستمرار إننا نحتاج المزيد والمزيد من المنتجات. ودخـل ستيف وقال إننـا نحتاج إلى منتجات أقل. ورسم مصفوفـة مكونة من أربع خانات وقـال إن هـذا ما نحتاج التركيز عليه". فى البداية تراجـع مجلس الإدارة عن قبول فكرة جوبـز وقالوا له إن هذه مخاطرة. ورد عليهم قائلاً: "يمكننى إنجاح الأمر". لكن المجلس لم يوافـق مطلقًـا على الاستراتيجية الجديدة؛ لكن جوبـز كان مسيطرًا ومضى فى تنفيذ الاستراتيجية.

وكانـت النتيجة أن أصبح مهندسو ومديرو أبل مركزيـن للغاية، وبشكل مفاجئ، على أربعـة جوانـب فقط. ومن أجـل خانة الحاسب المكتبـى للمحترفين تقـرر تصنيع حاسب Power Macintosh G3 (بـاور ماكنتوشـ جـى ثـرى)، وبالنسبـة للحاسـب المحمـول للمحترفـين تقـرر تصنيـع حاسـب PowerBook G3 (باوربوك جى ثـرى)، وبالنسبة للحاسـب المكتبى للمستخدم العـادى، تقرر البدء فى تصنيع ما أصبح حاسب iMac (آى مـاك). وبالنسبة للحاسب المحمـول للمستخدم العادى، سيتم التركيـز على ما سيصبح حاسب iBook (آى بوك). وفسر جوبز فيما بعد أن حرف i يؤكد على أن الأجهزة ستكون متوافقة مع الإنترنت بشكل كامل.

ومـن أجل زيادة التركيز فى شركة أبل، كان على الشركة أن تترك التزاماتها الأخرى المتمثلـة فى صناعة الطابعات والحواسب الخادمـة. وفى عام ١٩٩٧ كانت شركة أبل تبيع طابعـات ملونة طراز StyleWriter (ستايل رايتر)، وكانت فى الأساس نسخة من طابعة DeskJet (ديسك جيت) التى تصنعها اتش بى، وكانت معظم الأموال التى تكسبها شركة

اتش بى تأتى من بيعها لخراطيش الحبر لشركة أبل. وفى اجتماع لمراجعة المنتجات، قال جوبز: "أنا لا أفهم. كيف تطلقون مليون طابعة فى السوق، ولا تجنون المال من ورائها؟ هذا جنون". وغادر جوبز القاعة واتصل برئيس شركة اتش بى، وقال له لنلغ الاتفاق المبرم بيننا، وسوف نخرج من العمل فى مجال الطابعات، وتقومون أنتم به. ثم عاد إلى قاعة مجلس الإدارة وأعلن قراره. يقول تشيللر متذكرًا: "درس ستيف الموقف وعلم على الفور أنه ينبغى علينا الخروج من هذا العمل التقليدى".

أبرز قرار اتخذه جوبز كان القضاء للأبد على جهاز Newton (نيوتن) وهو مساعد شخصى رقمى مزود بنظام جيد تقريبًا لقراءة الخط المكتوب باليد. كان جوبز يكرهه لأنه كان مشروع سكالى المفضل، ولأنه كان لا يعمل بشكل مثالى، فضلًا عن أن ستيف كان يمقت الأجهزة التى تستخدم قلمًا للكتابة على شاشاتها. حاول جوبز أن يجعل أميليو يقضى على هذا الجهاز فى أوائل عام ١٩٩٧، لكنه نجح فقط فى إقناعه بفصل الإدارة المسئولة عن إنتاجه عن بقية الشركة، وفى أواخر عام ١٩٩٧ عندما عقد جوبز اجتماعات لمراجعة المنتجات كانت هذه الإدارة ما زالت موجودة. وفيما بعد وصف جوبز وجهة نظره فقال:

> لو كانت شركة أبل فى وضع أقل خطورة من ذلك، لعكفت على إيجاد حل لإنجاح هذه الإدارة. لم يكن لدىَّ ثقة فى الأشخاص الذين يديرونها. عرفت بحدسى أن ثمة تكنولوجيا جيدة فى هذا الجهاز، لكن أفسدها سوء الإدارة. ومن خلال إغلاقها أصبح بإمكان بعض المهندسين المهرة الذين كانوا يعملون بها الانشغال فى تطوير أجهزة هواتف محمولة جديدة. وفى النهاية قمنا بالأمر على النحو الصحيح عندما انتقلنا لتصنيع أجهزة iPhone (آى فون) وأجهزة iPad (آى باد).

تلك القدرة على التركيز أنقذت شركة أبل، ففى العام الأول لرجوعه، قام جوبز بتسريح نحو ثلاثة آلاف شخص من الموظفين، وأنقذ هذا الأمر ميزانية الشركة. وفى السنة المالية التى انتهت بتعيين جوبز رئيسًا تنفيذيًّا انتقاليًّا فى سبتمبر ١٩٩٧، خسرت شركة أبل ١,٠٤ مليار دولار أمريكى. يقول جوبز متذكرًا: "كان أمامنا أقل من تسعين يومًا على إشهار إفلاسنا"، وفى معرض عالم ماك الذى أقيم فى سان فرانسيسكو فى يناير ١٩٩٨، اعتلى جوبز المسرح الذى فشل فوقه أميليو منذ سنة مضت. كانت له لحية كاملة وكان يرتدى سترة جلدية أثناء مدح استراتيجية المنتجات الجديدة. ولأول مرة ختم عرضه التقديمى بجملة جعلها فيما بعد مقولة ختامية مميزة له فقال: "أوه، وأمر آخر إضافى..." وفى هذه المرة كان "الأمر الآخر الإضافى" هو "فكر بالأرباح". وعندما

قـال هذه الكلمات انفجـرت موجة من التصفيق بين الحضور. وبعـد عامين من الخسائر الفادحـة، حظيـت شركة أبل بربع سنة مليئة بالأربـاح، إذ ربحت ٤٥ مليون دولار. وخلال السنـة المالية الكاملة لعام ١٩٩٨ وصلت أرباحها إلى ٣٠٩ ملايين دولار أمريكى. لقد عاد جوبز، وكذلك أبل.

الفصل السادس والعشرون

مبادئ التصميم

استوديو جوبز وآيف

جونى آيف

عندمــا اجتمع جوبز بكبار مديريــه لتشجيعهم وتحميسهم بعدمــا أصبح المدير التنفيذى الانتقــالى لشركـة أبل فى سبتمـبر من عــام ١٩٩٧، كان بين الحضور شخصـ بريطانى فــى الثلاثـين من العمر، وكان رئيسًـا لفريق التصميم فى الشركـة. كان جوناثان آيف – الــذى يعرفــه الجميع باسم جونى – ينوى ترك منصبه. فقد سئم من تركيز الشركة على الوصــول بالربــح لأعلى درجة ممكنة بــدلاً من التركيز على تصميــم المنتج. ولكن حديث جوبــز دفعه لإعــادة التفكير فى قراره. قال آيــف عن ذلك: "أذكر جيــدًا أن ستيف أعلن أن هدفنــا لا يكمن فى كسب المال فحسب، وإنما تصنيــع منتجات رائعة، فالقرارات التى تتخذهــا بناءً على هذه الفلسفــة تختلف فى جوهرها عن القــرارات التى كنا نتخذها فى شركـة أبل". وبعد ذلـك بوقت قصير، توطــدت علاقة صداقة بين آيــف وجوبز جعلتهما يتوصلان لأعظم التصميمات الصناعية فى عصرهما.

نشــأ آيف فى تشينجفورد؛ وهى مدينة تقع فــى الشمال الشرقى من لندن. كان والده صانــع فضيــات ويقوم بالتدريس فى الجامعــة المحلية. وقد ذكر آيف عنــه: "كان حرفيًّا متميــزًا. كانــت هديته لى فــى رأس العــام أن يخصص لى يومًا فى ورشتــه الموجودة فى الجامعــة، وفى إجازة رأس العام حيــث كانت تخلو الجامعة، كان يساعدنى على صنع أى

شىء أحلم به". كان شرطه الوحيد أن يرسم جونى بيده ما ينوى عمله. يقول آيف: "كنت أفهم دومًا جمال الأشياء المصنوعة باليد. وما كنت أكرهه حقًّا هو أن أشعر بالإهمال فى عمل أى منتج".

التحق آيف بجامعة نيوكاسل بوليتكنيك وكان يقضى وقت فراغه وإجازات الصيف فى العمل بمكتب لتقديم الاستشارات الخاصة بالتصميمات. كانت أحد إبداعاته تصميم قلم مـزود بكرة صغيرة فى رأسـه كان من الممتع اللعب بها، حيث إنها كانت تساعد على توليد ارتبـاط عاطفى لطيف لدى أى شخص يشترى هـذا القلم. وفى رسالته الجامعية، صمم ميكروفونـًا وسماعات أذن – بأنقى أنواع البلاستيك الأبيض – لكى يتواصل مع الأطفال الذين يعانون مـن مشكلات فى السمع، وكانت شقته مليئة بالنماذج المصنوعة من الفلين التـى صممهـا لتساعده على الوصول بتصميمه إلى الكمال، كمـا أنه صمم ماكينة صرف آلى، وهاتفًـا مقوسًـا، فاز كلاهما بجوائـز من الجمعية الملكية للفنـون. وعلى العكس من بعض المصممين، لم يرسم فقط لوحات جميلة، وإنما ركز أيضًا على كيفية عمل الهندسة الخاصـة بالتصميم والمكونات الداخلية له. وقد واتته بعض الرؤى العبقرية فى الجامعة عندما استطاع العمل على جهاز Macintosh (ماكنتوش). وقد قال عن ذلك: "اكتشفت جهـاز Mac (مـاك) وشعرت بارتبـاطـى بالأشخاص الذين يصنعون هـذا المنتج. وفجأة أدركت ماهية أى شركة، أو كيف يجب أن تكون".

بعـد تخرجه، ساعـد آيف فى إنشاء شركـة لوضع التصميمات فـى لندن، تحت اسم تانجريـن، وقد وقعت الشركة عقد استشارات مع شركـة أبل. وفى عام ١٩٩٢، انتقل إلى كوبرتينـو بولاية كاليفورنيـا ليعمل فى قسم التصميمـات بشركة أبل. وقـد أصبح رئيسًا للقسـم عـام ١٩٩٦، أى قبـل عام من عودة جوبـز، ولكنه لم يكن سعيدًا. حيـث إن أميليو لم يكـن يقدر قيمة قسم التصميم بالشركة. قـال آيف عن ذلك: "لم يكن هناك إحساس بوجـوب الاعتنـاء بالمنتـج؛ لأننا كنا نحـاول زيادة الربح الـذى نحصل عليـه. كان كل ما يريدونه منا كمصممين هو وضع نموذج لما يجب أن يكون عليه المنتج من الخارج، ويصبح على المهندسين تقليل تكلفته لأقل حد ممكن؛ لذلك كنت على وشك تقديم استقالتى".

بعد عودة جوبز وتحدثه معه وتشجيعه له، قرر آيف أن يظل فى مكانه. ولكن جوبز فى البداية كان يبحث عن مصمم عالمى من خارج الشركة. فتحدث إلى ريتشارد سابر – الذى صمـم الحاسب المحمول الخاص بشركة آى بى إم – وأيضًا جيورجيتو جيوجيارو – الذى صمـم سيارتى فيرارى ٢٥٠ ومازيراتى جيبلـى. ثم أخذ جولة فـى استوديو التصميمات الخاص بشركـة أبل وارتبط بآيف الـذى كان دمث الخلق متحمسًا للعمـل شغوفًا به. قال آيـف عن ذلك: "ناقشنا الأشكال والمواد، كنا نسير على الموجة نفسها، وفجأة أدركت لماذا أحببت الشركة".

كان آيف يقدم تقاريره – في البداية على الأقل – إلى جون روبنشتاين، الذى استعان به جوبز ليصبح رئيسًا لقسم المكونات الصلبة، ولكنه وطد صداقة قوية وغير عادية مع جوبز. بدآ يتناولان الغداء مع بعضهما بصفة منتظمة، وكان جوبز ينهى يومه بالمرور على استوديو التصميمات الذى يعمل فيه آيف ليتجاذبا أطراف الحديث. وقد قالت لورين باول عن ذلك: "جونى يتمتع بمكانة خاصة لدينا. وكان يأتى لزيارتنا بالمنزل وصارت هناك روابط قوية بين أسرتينا. لم يتعمد ستيف أن يجرحه يومًا. لقد كان ستيف قادرًا على الاستغناء عن أغلب الأشخاص الموجودين فى حياته، باستثناء جونى".

وقد وصف لى جوبز احترامه لـ آيف، قائلًا:

> كان الفرق الذى أحدثه جونى، ليس فقط فى شركة أبل وإنما فى العالم، كبيرًا. فقد كان شخصًا ذكيًا بمعنى الكلمة لأبعد حد. كان يفهم المصطلحات التجارية، ومفاهيم التسويق. وكان يستطيع استيعاب كافة التفاصيل بسرعة. كان يفهم ما نفعله فى شركتنا أكثر من أى شخص آخر. لو كان لى زميل روحى فى شركة أبل فهو جونى. كنت أنا وجونى نفكر فى أغلب المنتجات ثم نجمع باقى العاملين فى الشركة ونقول لهم: "ما رأيكم فى ذلك؟". كان يفهم الصورة العامة وأيضًا أدق التفاصيل الخاصة بكل منتج. وكان يعرف أن شركة أبل شركة منتجات. لم يكن مجرد مصمم، ولهذا السبب كان يعمل معى مباشرة. وكان يتمتع بطاقة تشغيلية أكثر من أى شخص آخر فى شركة أبل. لم يكن هناك من يستطيع أن يخبره بما يفعل، أو لا يفعل. لهذا السبب كنت أحترمه.

كأغلب المصممين، كان آيف يستمتع بالتحليل الفلسفى والتفكير المتدرج المرتبطين بأى عملية تصميم. كانت هذه العملية بالنسبة لجوبز تعتمد على الحدس أكثر. كان يشير إلى النماذج والرسومات التى أحبها ويقسو على التى لا يحبها، وكان يسترشد بسلوكيات الآخرين وردود أفعالهم ثم ينمى المفاهيم التى يطرى جوبز عليها.

كان آيف من المعجبين بالمصمم الألمانى ديتر رامز، الذى كان يعمل بشركة براون للإلكترونيات. كان رامز مقتنعًا بفلسفة "أقل ولكنه أفضل" أو كما كان يقولها بالألمانية *Weniger aber besser*؛ حيث كان يتشاجر – تمامًا مثل جوبز وستيف – مع كل القائمين على كل تصميم جديد لتبسيطه بأفضل شكل ممكن. ومنذ ذلك الوقت، أصبح شعار شركة أبل: "البساطة هى جوهر الأناقة". كان جوبز يهدف للبساطة التى تنبع من التغلب على الصعوبات، وليس تجاهلها. وقد قال عن ذلك: "يتطلب ذلك الكثير من العمل الجاد، فلكى تبسط الأمور، يجب أن تفهم جيدًا الصعوبات الكامنة فيها، وتأتى بحلول مبتكرة".

وجد جويز فى آيف توأم روحه وشريكه فى البحث عن البساطة الحقيقية وليس السعى وراء مظهر البساطة، وقد وصف آيف فلسفته وهو جالس فى استوديو التصميم الذى يعمل فيه كما يلى:

لماذا نفترض أن البساطة أمر جيد؟ لأننا يجب أن نشعر أننا قادرون على التحكم فى المنتجات المادية، وعندما ترتب وتنظم الأمور المعقدة، فإنك تجد طريقة مناسبة لإخضاع المنتج لك. فالبساطة لا تكمن فى المظهر الخارجى، وليست مجرد تقليل للفوضى أو إلغائها. ولكنها تشمل الوصول لعمق التعقيد. فلكى تتسم بالبساطة حقًا، يجب أن تتعمق حقًا. على سبيل المثال، لكى تبتكر شيئًا لا يحتوى على أى عيوب، قد تنتهى بك الحال بابتكار منتج معقد للغاية. الأفضل أن تتعمق فى البساطة، لكى تفهم كل شىء عن هذا المنتج وكيف يمكن تصنيعه. كما يجب أن تفهم جيدًا جوهر المنتج لكى تتخلص من الأجزاء غير الضرورية فيه.

كان هذا المبدأ الأساسى الذى يؤمن به جوبز وآيف، فالتصميم ليس معنيًا بشكل المنتج الخارجى فحسب، وإنما يجب أن يعكس جوهره. وكما قال جوبز لمجلة *فورتشن* بعد عودته من جديد لشركة أبل بوقت قصير: "فى أغلب مفردات الناس، تجد كلمة التصميم تعنى الشكل الخارجى. ولكننى أجد هذا المعنى أبعد ما يكون عن المعنى الحقيقى للتصميم، فالتصميم هو الروح الأساسية للشىء الذى اخترعه الإنسان بيده، والذى يجب أن يعبر عن نفسه فى الشكل الخارجى بنجاح".

نتيجة لذلك، كانت عملية تصميم أى منتج فى شركة أبل مرتبطة حقًا بكيفية هندستها وتصميمها. وقد وصف آيف أحد أجهزة Power Mac (باور ماك) التى صممتها شركة أبل حيث قال: "أردنا أن نتخلص من أى شىء ليس له أهمية قصوى. وقد تطلب ذلك منا التعاون الكامل بين المصممين، ومطورى المنتج، والمهندسين، وفريق التصنيع. وكنا نعود إلى نقطة البداية مرة تلو الأخرى، ونتساءل، هل نحتاج لهذا الجزء؟ هل نستطيع أن نجعله يؤدى مهمة الأجزاء الأربعة الأخرى؟".

إن العلاقة بين تصميم المنتج، وجوهره، وتصنيعه اتضحت بالنسبة لـ جوبز وآيف عندما سافرا إلى فرنسا وذهبا إلى متجر لبيع مستلزمات المطابخ. فقد أمسك آيف بسكين أعجب بها، ثم وضعها فى مكانها بإحباط. فعل جوبز الأمر نفسه. قال آيف عن ذلك: "لاحظ كلانا قطعة صغيرة من الصمغ بين مقبض السكين وشفرتها". كانا يتحدثان عن أن تصميم السكين الجيد أفسدته طريقة التصنيع. قال آيف: "إننا لا نحب أن نعرف أن السكاكين التى نستخدمها ترتبط يدها بشفرتها عن طريق الصمغ. فأنا وستيف نهتم بمثل هذه الأمور، التى تفسد النقاء وتقلل جودة الأشياء النافعة. ونحن نفكر بالطريقة نفسها فى كيفية تصنيع المنتجات التى يجب أن تبدو نقية وغير موصولة".

فـى أغلب الشـركات الأخـرى، تميل الهندسـة للتحكم فـى التصميـم، فالمهندسون يضعـون معاييرهم ومتطلباتهم، ثم يأتـى المصممون بالحاويـات والأغطية التى تتناسب معهـا. أمـا بالنسبة لـ جوبز، يحـدث العكس تمامًا. ففى الأيـام الأولى من عمل جوبز فى شركة أبل، قدم جوبز تصميم حاوية حاسوب Macintosh (ماكنتوش) الأصلى، وأصبح على المهندسين العمل بما يضمن ملاءمة المكونات لهذا التصميم.

بعـد تركه للشركة، عادت الهندسة تتحكم فـى تسيير الأعمال بالشركة. وقد قال فيل تشيللـر مدير التسويـق بشركة أبل عن ذلك: "قبل عودة ستيـف، كان المهندسون يقولون: "إليكـم الأجزاء الداخلية"؛ ويعطون المصممين المعالـج، ومحرك الأقراص، ويصبح على المصممـين وضعها فى حاوية. وعندمـا تسير الأمور بهذا الشكل كانـت النتيجة مزرية". ولكـن بعد عودة ستيف للشركة مـن جديد وعمله مع آيف، تم التركيز من جديد على عمل المصممـين. قال تشيللر: "ظل ستيـف يغرس فى أذهاننا أن التصميـم جزء متمم لسبب عظمتنا. وعاد التصميم من جديد يتحكم فى الهندسة، وليس العكس".

فـى بعض الحالات قد تؤتى هذه العملية نتائج عكسية، تمامًا مثلما حدث عندما أصر جوبـز وآيف على استخدام الألمونيـوم لعمل الغلاف الخارجى لجهاز iPhone 4 (آى فون ٤)، حتـى بعدما أعـرب المهندسون أن هذا الأمر قد يقلل من كفـاءة الهوائى الخاص به. ولكـن تميـز تصميم المنتجـات فى شركة أبـل – الواضح فى أجهـزة iMac (آى ماك)، وiPod (آى بـود)، وiPhone (آى فون)، وiPad (آى باد) – هو سر نجاحها وتفوقها فى السنوات التى تلت عودة جوبز.

داخل الاستوديو

كان استوديـو التصميـم الذى يرأسه جونى آيـف، فى الطابق الأرضى مـن المبنى الثانى بمجمـع بنايـات أبل القائـم بشـارع إنفاينايت لـوب، وكان محاطًا بنوافـذ مصنوعة من القصديـر، وله باب ثقيل موصـد. وفى الداخل، كان هنـاك مكتب استقبال صغير زجاجى يجلـس عليه موظفان مساعدان. ولم يكن من المسموح – حتى بالنسبة لكبار الموظفين فى شركـة أبـل – الدخول دون إذن خاص. كانت أغلب مقابلاتى التى أجريتها مع جونى آيف لكتابـة هـذا الكتاب تتم فى أى مكان آخر. ولكن فى أحد أيام عام ٢٠١٠، رتب آيف لى أن أقضى فترة بعد الظهيرة معه فى الاستوديو لنتحدث عن كيفية تعاونه مع جوبز هناك.

علـى يسـار المدخل تجد مجموعة مـن المكاتب يجلـس إليها صغـار المصممين، وعلى اليمـين تجد غرفة رئيسيـة تحتوى على ست طاولات طويلـة مصنوعة من الحديد لعرض التصميمـات التـى لا تزال فى طـور التصنيـع. وخلف الغرفـة الرئيسية يوجـد استوديو

التصميم الذى يعمل بمساعدة الحاسب، ويمتلئ بمكاتب العمل التى تقود لغرفة تضم أجهزة تحول ما يعرض على الشاشات إلى نماذج إسفنجية. وخلف ذلك غرفة طلاء تعمل بالأجهزة الآلية لتجعل النماذج تبدو حقيقية. كانت الغرفة تبدو صناعية حيث كانت تضم ديكورات مطلية باللون الفضى. وكانت أوراق الأشجار الموجودة فى الخارج تتلاعب بالأضواء والظلال وتنعكس على النوافذ المصنوعة بالقصدير. وكان يتم تشغيل موسيقى التكنو والجاز بصوت خافت فى الاستوديو.

كان جوبز يذهب إلى الاستوديو كل يوم تقريبًا عندما كان بصحة جيدة ولا يزال فى المكتب؛ حيث كان يتناول الغداء مع آيف ثم يتجول فى الاستوديو ويرى المنتجات فى خط التصنيع، ويشعر إلى أى مدى تتماشى مع استراتيجية الشركة، وكان يفحص بأطراف أصابعه تصميم كل جهاز. وكانا يقومان بهذا الأمر بمفردهما فى العادة، فى حين أن باقى المصممين كانوا يتابعون من على مكاتبهم ما يحدث ولكن على مسافة مناسبة. وعندما كان جوبز يواجه مشكلة معينة، كان يتصل برئيس التصميم الميكانيكى أو غيره من نواب آيف. وإذا جذبه شىء أو أوحى له بفكرة معينة عن استراتيجية المؤسسة، كان يسأل مسئول عمليات التشغيل تيم كوك أو مدير التسويق فيل تشيللر لكى يأتى وينضم إليه. وقد وصف آيف هذه العملية المعتادة كما يلى:

> هذه الغرفة الرائعة هى المكان الوحيد فى الشركة الذى تنظر حولك فيه وترى كل شىء نستعين به فى العمل. وعندما يدخل ستيف، فإنه يجلس على إحدى هذه الطاولات. فإذا كنا نعمل على تصميم جهاز iPhone (آى فون) جديد – على سبيل المثال – قد يمسك أداة ويبدأ اللعب فى مختلف النماذج ويتحسسها بيده، ويذكر ملاحظاته على أكثر تصميم أعجبه. ثم يسير بمحاذاة باقى الطاولات – معى أنا فقط – ليرى إلى أين تتجه باقى المنتجات. ثم يلقى نظرة على الشركة بالكامل؛ جهاز iPhone (آى فون)، وiPad (آى باد)، وiMac (آى ماك)، والحاسوب المحمول وكل شىء نصنعه، وكان هذا يساعده على معرفة أين توجه الشركة طاقتها وكيف يتم ربط الأمور ببعضها. وكان يسأل: "هل القيام بذلك أمر منطقى، لأننا نركز فى هذا الأمر كثيرًا؟" أو يطرح سؤالاً من هذا القبيل. كان يرى الأشياء وعلاقتها ببعضها، وهو الأمر الذى ينطوى على بعض الصعوبة فى الشركات الكبيرة. وبنظرة إلى النماذج الموجودة على الطاولات، كان يرى مستقبل السنوات الثلاث التالية.
>
> كانت أغلب عملية التصميم عبارة عن مناقشة تدور بيننا ونحن نتجول فى الاستوديو جيئة وذهابًا ونسير حول الطاولات ونلعب بالنماذج. كان لا يحب أن يقرأ الرسومات المعقدة. كان يحب أن يرى ويشعر بالنموذج. وقد كان محقًّا فى ذلك. فقد اندهشت عندما صممنا نموذجًا ثم أدركنا أنه سيئ للغاية، برغم أنه بدا رائعًا على الحاسوب.

كان يحب القدوم إلى هنا لأن المكان كان هادئًا ولطيفًا. كنت ستجده كالجنة لو كنت شخصًا يحب الاعتماد على حاسة بصره. لم تكن هناك عمليات رسمية لمراجعة التصميمات، لذلك لم تكن هناك قرارات ضخمة تتخذ. وكانت القرارات تتخذ شفهيًا. ونظرًا لأننا كنا نكرر كل يوم هذه العملية ولم نكن نقطعها أبدًا، لم نكن ندخل فى خلافات كبرى.

فى ذلك اليوم، كان آيف يشرف على ابتكار مزود طاقة أوروبى جديد وموصل لجهاز Macintosh (ماكنتوش). كان يتم طلاء عشرات النماذج المصنوعة من الفلين، بينها فروق طفيفة لإلقاء نظرة عليها. وكان بعض الناس يجدون غرابة أن رئيس قسم التصميمات قلق بشأن شىء كهذا، ولكن جوبز كان كذلك أيضًا، ومنذ أن صمم جوبز مزود طاقة خاصًا لجهاز Apple II (أبل ٢)، صار يوجه اهتمامًا خاصًا لتصميم كل جزء من أجزائه وليس فقط هندسته فقط. وقد ورد اسمه ضمن قائمة براءة اختراع مزود طاقة أبيض يستخدم فى جهاز MacBook (ماك بوك) وأيضًا الموصل المغناطيسى الخاص به. فى الواقع، سجل جوبز ٢١٢ براءة اختراع مختلفة لشركة أبل فى الولايات المتحدة وذلك فى مطلع عام ٢٠٠١.

كان آيف وجوبز مهووسين بكيفية تغليف مختلف منتجات شركة أبل. فقد سجلا على سبيل المثال براءة اختراع رقم D558572 فى الولايات المتحدة الأمريكية عن تصنيع صندوق لجهاز iPod Nano (آى بود نانو) فى الأول من يناير عام ٢٠٠٨؛ حيث كان يضم أربع لوحات توضح كيف يتم تثبيت الجهاز فى حامل السماعة عند فتح الصندوق. وقد سجل براءة اختراع رقم D596485 فى ٢١ من يوليو عام ٢٠٠٩، عن علبة جهاز iPhone (آى فون)، بغطائها المقوى والقاعدة البلاستيكية اللامعة التى تحمى الجهاز من الداخل.

فى وقت مبكر، علم مايك ماركولا جوبز أن الناس يحكمون على الكتاب من عنوانه؛ ولهذا عليه أن يتأكد أن الزخرفة والتغليف الرائع للمنتج يشيران لوجود جوهرة جميلة داخله. فسواء كانت الشركة تقدم لهم جهاز iPod Mini (آى بود مينى)، أو MacBook Pro (ماك بوك برو)، فإن عملاء شركة أبل يعرفون مدى روعة الإحساس بفتح صندوق جيد التغليف، واكتشاف وجود منتج مقدم بشكل رائع بداخله. قال آيف: "كنت أنا وستيف نقضى الكثير من الوقت فى عملية التغليف. أنا أحب فتح الصناديق. ولكل إنسان طريقته المعتادة فى فتح الصناديق تشعرك أنه شىء خاص جدًا بالنسبة لك. قد يكون التغليف عملاً مسرحيًا مكتملاً، وتكون له قصة خاصة به".

كان آيف - الذى كان يتمتع بحس الفنان المرهف - يغضب فى بعض الأحيان من جوبز لأنه كان يحظى بكل التقدير، وهو الأمر الذى كان يزعج باقى العاملين فى الشركة على مر السنين، كانت مشاعره الشخصية تجاه جوبز قوية للغاية، لدرجة حزنه الشديد

فــى بعض الأحيان منه. قال آيف: "كان ينظر إلى أفــكارى ويقول: "ليس فيها شىء جيد. ليســت جيدة بالدرجة الكافية، أنا أحب هذه الفكــرة". وكنت أجلس فى وقت لاحق وسط الجمهــور وهو يتحدث عن فكرتى وكأنها فكرته. أنــا أولى اهتمامًا خاصًّا لمصدر الفكرة، بـل إننــى أترك معى دفترًا أسجـل فيه كل أفكارى؛ لذلك فإننى أتــألم عندما يحظى بكل التقديــر عن إحدى أفــكارى". كما أن آيــف كان يتخذ موقفًا معاديًّــا أيضًا عندما يصف النـاســ من خــارج الشركة جوبز على أنه صانــع الأفكار الوحيد فى شركــة أبل. قال آيف بشغف، وبصوت رقيق: "كان هذا يجعلنا نتسم بالحساسية المفرطة كشركة". ولكنه توقف ليحــدد الأدوار التى يلعبها جوبز فــى الشركة. وأردف: "فى الكثير من الشركات الأخرى، تضيــع أعظم الأفــكار والتصميمات فى هذه العملية. فالأفكار التــى أخترعها أنا وفريقى كانــت لتمسى مجرد أفكار، لــو لم يكن ستيف موجودًا ليشجعنا علــى العمل، ويعمل معنا، ويتغلب على كل الصعوبات ليحول أفكارنا إلى منتجات".

الفصل السابع والعشرون

iMac (آى ماك)

مرحبًا (من جديد)

العودة إلى المستقبل

كان أول انتصــار رائع فى التصميم من تعاون جوبز وآيف هو حاسوب iMac (آى ماك)؛ وهــو حاســب مكتبــى بالحجم المعتــاد يستهدف ســوق المستهلــك المنزلى، وقــد قدم هذا الجهاز فى مايو من عام ١٩٩٨. كانت لـ جوبز معايير معينة، فيجب أن يكون منتجًا يمكن استخدامــه فــى كافة الأغراضــ، وأن تكون له لوحــة مفاتيح وشاشة عرضــ؛ أى أن يكون حاسبا جاهزا للاستخدام مباشرة. كذلك يجب أن يكون له تصميم مميز، يجعله علامة تجاريــة مميزة. ويجــب ألا يزيد ثمنه على ١٢٠٠ دولار. (جديــر بالذكر هنا أن نعرف أن شركة أبل لم تقدم حتى ذلك الوقت أى حاسوب قل ثمنه عن ٢٠٠٠ دولار). يحكى تشيللر عــن ذلك: "أخبرنا أن نعود إلى الجذور الأولية لحاسوب ماكنتوش الذى ظهر عام ١٩٨٤، والذى كان حاسبًا متكاملًا للمستهلك العادى. كان هذا يعنى أن يسير التصميم جنبًا إلى جنب مع الهندسة".

كانت الخطة الأولية هى بناء "حاسب شبكى"، وهو مفهوم ابتكره لارى إليسون، مهندس شركــة أوراكل، وكان عبارة عــن حاسوب قليل التكلفة لا يحتوى على قرص صلب يستخدم فــى الأساس للاتصال بالإنترنت والشبكات المحلية. لكن المدير المالى بشركة أبل – فريد

أندرسون – دعا لجعل الجهاز أكثر صلابة من خلال إدخال مشغل أقراص ليصبح جهازًا مكتبيًا متكاملاً لاستخدامه فى المنزل، وقد وافق جوبز على ذلك فى النهاية.

وقد عدل جون روبنشتاين – الذى كان مسئولاً عن المكونات الصلبة – المعالج الدقيق والأجـزاء الداخلية لجهاز PowerMac G3 (باور ماك جـى ٣) – وهو حاسوب احترا. فـى عـالى التقنية من إنتاج شركة أبل لكى يتم استخدامهـا مع الجهاز المقترح تصميمه. كان سيحتـوى علـى قرص صلب ومشغـل أقراص مدمجة. وفى خطـوة جريئة، قرر جوبز وروبنشتايـن عدم تثبيت مشغـل الأقراص المرنة المعتاد فى الجهـاز الجديد. وقد استعار جوبـز الحكمـة التى يؤمن بها نجم الهوكى واين جريتزكـى: "اتجه إلى المكان الذى يتجه إليـه قرص الهوكى، لا المكان الذى كان فيه". كان جوبز سابقًا بعض الشىء لعصره، لكن أغلب أجهزة الحاسب تخلصت من الأقراص المرنة فى النهاية.

بـدأ آيف وأكبر نوابه – دانـى كوستر – وضع تصور لملامح التصميم المستقبلى. لكن جوبـز رفض بصراحة عشـرات التصميمات المصنوعـة من الفلين التـى قدموها له فى البدايـة، لكن آيف أدرك كيف يمكنه التأثير عليه بهـدوء؛ حيث اتفق معه على عدم وجود التصميـم المناسب بـين التصميمات التى عرضوهـا عليه، لكنه أشـار لتصميم قد يكون مبشـرًا. كان منحنيًا، يبدو لطيف الشـكل، ويسهل تحريكه من فوق الطاولة. قال لـ جوبز: "هـذا التصميـم يعطيك إيحاءً أنه وصل للتـو على مكتبك، أو أنك علـى وشك فكه ونقله لمكان آخر".

فـى المرة التالية التى أتاه آيف فيها، كان قد عدل نموذج تصميم الجهاز اللطيف. فى هـذه المـرة قال جوبز – برؤيته المزدوجـة للعالم – إنه أحبه. أخذ النمـوذج الأصلى وبدأ يحمله إلى باقى الفروع، وكان يقدمه بثقة لمن يثق فيهم من كبار العاملين وأعضاء مجلس الإدارة. وفى الإعلان الخاص بهذا الحاسب، كانت شركة أبل تحتفى بقدرتها على التفكير باختلاف، على الرغم من عدم تقديم أى جديد حتى ذلك الوقت عن كل ما هو موجود فى الحاسبات الحالية. وأخيرًا، طرأت على جوبز فكرة جديدة.

كان لون الحاوية البلاستيكية التى قدمها آيف وكوستر هو اللون الأزرق المائل لخضرة البحـر، والذى سمى فيما بعد أزرق بوندى على اسـم لون الماء فى أحد شواطئ أستراليا، وكان شفافـًا بما يمكنك من الرؤية من خلاله ومعرفة ما بداخله. وقد قال آيف عن ذلك: "كنـا نحاول أن نجعل المستهلـك يشعر بأنه من الممكن تغيير الحاسـب وفقًا لاحتياجاته، وتغيير لونه. لذلك أعجبتنا فكرة شفافيته. كان بإمكانك أن تحصل على لون، لكنك كنت تشعر بأنه غير ثابت. بدا جميل الشكل".

على المستويين المجازى والواقعـى، ربطت شفافية الجهاز الهندسة الداخلية للحاسب بالتصميم الخارجى له. كان جوبز يصر دومًا أن تبدو صفوف الشرائح الموجودة فى لوحة

الدوائر الكهربية متسقة، حتى لو لم تكن مرئية. والآن أصبحت مرئية. وقد أتاحت حاوية الحاسب للمستهلك رؤية كم العناية التى أوليت لتصنيع كل أجزاء الحاسب والعمل على خلق تناغم بينها. كما أن التصميم اللطيف للجهاز يجعلك تشعر بالبساطة وأيضًا العمق الحقيقى الذى تعكسه هذه البساطة.

حتى بساطة الحاوية البلاستيكية تطلبت قدرًا كبيرًا من التعقيد. فقد عمل آيف وفريقه مع شركة التصنيع الكورية للوصول بعملية تصنيع الحاوية إلى الكمال، حتى إنهم زاروا مصانع الحلوى الهلامية لدراسة السبيل لجعل الألوان الشفافة تبدو جذابة. وقد زادت تكلفة تصنيع كل حاوية على ٦٠ دولارًا، أى ثلاثة أضعاف حاوية الحاسب المعتادة. إن أية شركة حاسبات أخرى كانت ستطالب بعمل عروض تقديمية ودراسات لمعرفة ما إذا كانت الحاوية الشفافة ستزيد مبيعات الجهاز بدرجة تتناسب مع تكلفته الإضافية. لكن جوبز لم يطلب مثل هذا التحليل.

كان آخر ما تم إدخاله على تصميم جهاز iMac (آى ماك) هو المقبض الخاص بالجهاز. كان شكله مبهجًا ومزخرفًا أكثر منه عمليًا. كان حاسبًا مكتبيًا، لن يحمله عدد كبير من الناس معهم. ولكن آيف تحدث عن ذلك لاحقًا عندما قال:

> فى هذه الأثناء، كان الناس لا يستريحون كثيرًا للأجهزة الإلكترونية. وإذا خفت شيئًا، فإنك لن تمسه، لقد رأيت الكثير من الأمهات يخشين لمسه. لذلك فكرت، لو كان له هذا المقبض، لتمكنا من التغلب على هذه العقبة. وسوف يتمكن الناس من التعامل معه، إنه أمر بديهى. فهو يسمح لك بلمسه، ويعطيك إحساسًا باختلافه. لكن لسوء الحظ، كان تصنيع يد مثبتة داخل الجهاز يكلفنا الكثير من المال. لو كنت فى الأيام الأولى لشركة أبل، لما استطعت الدفاع عن وجهة نظرى. الأمر الرائع فى ستيف أنه رآه وقال عنه: "إنه رائع!". لم أشرح له كل الفكرة، ولكنه استشعرها. علم أنها جزء من سلاسة وجاذبية أجهزة iMac (آى ماك).

أصبح على جوبز منع اعتراضات مهندسى التصنيع، وعلى رأسهم روبنشتاين، الذى مال لطرح اعتبارات التكلفة العملية عندما علم برغبة آيف الجمالية وإصداره عمل عدة تصميمات منه. قال جوبز: "عندما أخذناه إلى المهندسين، أتوا بثمانية وثلاثين سببًا يمنعهم من تصنيعه. قلت لهم: "لا، لا، سوف نصنعه". فأجابوا: "حسنًا، لماذا؟"، فقلت لهم: "لأننى المدير التنفيذى للشركة، وأعتقد أنه من الممكن تصنيعه".

طلب جوبز من لى كلو وكين سيجال وغيرهما من العاملين فى وكالة (تى بى دبليو إيه/ شيات/ داى للدعاية والإعلان، السفر لمعرفة ما توصل إليه فى عمله. وقد أحضرهم إلى استوديو التصميم المؤمن وقدم لهم بشكل مسرحى تصميم آيف الشفاف الذى يتخذ شكل الدمعة، وهو ما بدا كأنه مأخوذ من مسلسل *The Jetsons* الذى تدور أحداثه فى

المستقبـل. واندهشـوا للحظة. وقــد ذكر سيجال عن ذلــك: "لقد صدمنــا بعض الشىء، ولكننا لم نستطع أن نكون صرحاء. كنا نقول لأنفسنا: "يا إلهى، هل يدركون ما يفعلونه؟". كان تصميـم الحاسب تقدميًّا للغاية". طلب جويــز منهم اقتراح أسماء له. فجاء سيجال بخمســة اقتراحات، كان أحدهــا iMac (آى ماك). لكن جويز لم يحب أى واحد منها فى البداية. لذلك جاء سيجال باقتراحات أخرى فى الأسبوع التالى، ولكنه قال إن الوكالة ما زالــت تفضل اســم iMac (آى ماك). فأجابه جويز: "لم أعد أكرهه هذا الأسبوع، لكننى مازلــت لا أحبه". جرب طباعة الاسم على بعض النمــاذج الأولية، فوجد الاسم يروق له. ومن هنا أصبح اسمه iMac (آى ماك).

مــع اقتراب موعد الانتهاء من iMac (آى ماك)، ظهر جويز من جديد بحدة انفعاله المعروفة عنه. خاصة عندما واجه مشكلات خاصة بالتصنيع. وقد علم فى أحد اجتماعات مراجعــة المنتــج أن عمليــة التصنيع تتم ببطء. يقــول آيف عن ذلك: "لقــد استولت عليه إحــدى نوبات غضبــه المفزعة، وكان غضبه شديدًا للغاية". ســار حول الطاولة وهو يرمق الجميــع، وبدأ بروبنشتاين، فصرخ فى وجهه قائــلًا: "أنت تعلم أننا نحاول إنقاذ الشركة هنا، وأنتم تعوقون هذه المحاولة!".

مثلما فعل فريق العمل مع جهاز Macintosh (ماكنتوش)، تمكن الفريق من الانتهاء من جهاز iMac (آى ماك) فى موعده تمامًا قبل الإعلان الرسمى للمنتج الجديد. ولكن هــذا الأمــر لم يحدث قبل أن ينفجــر جويز مرة أخيرة. فعندما حــان وقت بروفة العرض التقديمــى، قدم روبنشتايــن نموذجين للجهاز. لم يكن جويز قــد رأى المنتج النهائى بعد، وعندمــا نظــر إليه على المســرح، رأى زرًّا فى مقدمته، أسفل شاشــة العرض. ضغط عليه فخرجــت صينية القرص المضغوط. ســأل بطريقة غــير مهذبة كالعادة: "مــا هذا بحق الجحيم؟" يقول تشيللر عن ذلك الموقف: "لم ينطق أحدنا بكلمة؛ لأن ستيف قطعًا يعرف صينيــة القرص المضغوط". لذلك ظل جويز يتذمــر. كان من المفترض أن يحتوى الجهاز على محرك أقراص مزود بفتحة لطيفة لتلقيم القرص، مثل محركات الأقراص الموجودة فــى السيارات الفارهة. قال له روبنشتايــن: "ستيف، هذا بالضبط المحرك الذى عرضته عليــك عندمــا تحدثنا عــن المكونات". لكــن جويز أصر علــى موقفــه: "لا، لم تكن هناك صينيــة، كانــت هناك فتحة فقط". فلم يستسلم روبنشتايــن. ولم يهدأ غضب جويز. وقد حكــى جويــز عن ذلك فى وقــت لاحق: "كنت على وشــك البكاء؛ لأن الوقــت قد فات على القيام بأى شىء".

أوقفــوا البروفة، وبدا لبعض الوقــت أن جويز سوف يلغى إنتــاج المنتج بالكامل. يقول تشيللــر عن ذلك: "نظــر إلى روبى كأنه يقول له: "هل أنا مجنون؟". كان أول منتج أقدمه مــع ستيــف وأول مرة أراه يقــول لنفسه: "إذا لم يكــن ذلك صحيحًا، فلن نبــدأ إنتاجه".

وأخـيرًا اتفقـوا على استبـدال الصينية بفتحة للمحـرك فى الإصدار التـالى من أجهزة iMac (آى مـاك). قـال جوبز والدموع فـى عينيه: "سوف أواصل تقـديم هذا المنتج إذا وعدتمونى بتصميم محرك بفتحة فى أقرب وقت ممكن".

كانت هناك أيضًا مشكلة مع الفيديو الذى كان ينوى عرضه. فقد ظهر فى هذا الفيديو جونـى آيف وهو يصف تصميمه ويفكر ويتساءل: "ما الحاسـب الذى يملكه آل جتسونز؟ لقـد بـدا كأنه المستقبـل". فى تلك اللحظـة، ظهرت أجزاء مـن المسلسـل الكرتونى لمدة ثانيتـين، ظهرت فيهما جين جتسونز وهى تنظر إلى شاشة الفيديو، ثم تبعها جزء يعرض آل جتسونـز وهـم يقهقهـون ويتسامرون بجوار شجـرة عيد الميلاد. وفـى إحدى بروفات العرض، قال أحد مساعـدى الإنتاج لـ جوبز إن عليهم إزالة ذلـك الجزء لأن شركة هانا باربـيرا لم تصرح لنا باستخدامه. فصرخ جوبز فـى وجهه قائلاً: "دعه كما هو". فشرح لـه مساعد المنتج أن هذا مخالف للقانون. فقال لـه جوبز: "لا يهمنى. سوف نستخدمه". وظل الجزء كما هو.

كان لى كلـو يعـد سلسلة من الإعلانات الملونـة للمجلة، وعندما أرسـل لـ جوبز بروفة الطباعـة، تلقى مكالمـة هاتفية عكست غضب جوبـز الشديد. كان اللـون الأزرق الظاهر فـى الإعـلان مختلفًا عن لون جهـاز iMac (آى ماك)، صاح جوبز فيـه: "أنتم لا تدرون شيئًا عن مجـال الإعلان! سوف أكلف شخصًا آخر بعمل الإعلانات، فهذا الأمر سيحدث مشكلات". فجادله كلو، وطلب منه أن يقارن بينهما. لكن جوبز – الذى لم يكن فى المكتب – أصر على أنه محق وظل يصرخ، وأخيرًا استطاع كلو أن يقنعه بأن يجلس ويرى الصور الأصليـة. وأثبت له أخيرًا أن اللون الأزرق هو اللـون الخاص بالجهاز نفسه. وبعد سنوات مـن ذلك، وفى المناقشة التـى أجراها ستيف جوبز مع أعضاء مجلـس الإدارة على موقع Gawker، قـال أحد العاملين فى متجر هول فودز القائم فـى بالو ألتو والذى يبعد بضعة مبـانٍ عـن منزل جوبز: "كنـت أراقب السيارات فـى الظهيرة عندما رأيـت هذه السيارة المرسيدس الفضية تتوقف فى مكان ممنوع الوقوف فيه. كان ستيف جوبز بداخلها يصرخ فـى الهاتـف الموجـود بسيارته. كان هذا قبل عرضـ أول جهاز آى ماك، وأنـا متأكد أننى سمعت عبارة: "اللعنة، إنه ليس أزرق كما ينبغى!!!".

كالعادة، كان جوبز سلطويًا أثناء الإعداد للإعلان عن الجهاز الجديد. فبعد أن أوقف إحـدى البروفات بسبب غضبه مـن صينية القرص المضغوط، أطـال البروفة التالية لكى يتأكـد أن العرضـ سيكون ممتازًا. وقد كرر أهم لحظة فى البروفة عدة مرات، والتى كان سيسـير فيهـا على المسـرح ويقول: "رحبوا معى بجهـاز آى ماك الجديـد"، أراد أن تكون الإضـاءة ممتـازة لتظهر شفافيـة الجهاز الجديـد. ولكن بعـد بضع بروفـات، لم يشعر بالرضـا؛ فقـد كان مهووسًـا بإضاءة المسرح مثلمـا كان عندما رآه سـكالى فى البروفات

الخاصـة بأول جهاز Macintosh (ماكنتوش) ظهر فى عام ١٩٨٤. أمر بتفتيح الإضاءة وجاء فى وقت مبكر بعض الشىء، ولكنها لم تعجبه أيضًا. لذلك سار بين ممرات الجمهور وجلس فى كرسى فى منتصف القاعة، ووضع قدميه على الكرسى الموجود أمامه. قال: "لنواصل ما نقوم به حتى نفعله بالشكل الصحيح، اتفقنا؟". فقاموا بمحاولة أخرى. لكن جوبز قال: "لا، لا هذا لن ينجح على الإطلاق". فى المرة التالية، كانت الإضاءة أفتح بالشكل الكافى، لكن حدث هذا بعد فوات الأوان. تذمر جوبز قائلاً: "لقد سئمت السؤال عن ذلك"، وأخيرًا ظهر جهاز iMac (آى ماك) بالشكل الصحيح. صاح جوبز: "آه! هناك بالضبط! هذا رائع!".

بعد عام من ذلك، طرد جوبز مايك ماركولا، ناصحه الأمين وشريكه، من مجلس الإدارة. لكن جوبز كان فخورًا بما حققه فى جهاز iMac (آى ماك) الجديد، وكان عاطفيًّا فى ربطه بين هذا الجهاز وجهاز Macintosh (ماكنتوش) الأصلى، حتى إنه دعا ماركولا إلى كوبرتينو ليرى العرض الخاص له. انبهر به ماركولا. كان اعتراضه الوحيد على الفأرة الجديدة التى صممها آيف. قال ماركولا إنها تشبه القرص الخاص بلعبة الهوكى، وسوف يكرهها الناس. وقد خالفه جوبز الرأى، لكن ماركولا كان محقًا. ومع ذلك، كان الجهاز رائعًا للغاية، تمامًا مثل ماكنتوش الأصلى.

الإطلاق، ٦ مايو ١٩٩٨

عند طرح جهاز Macintoch (ماكنتوش) الأصلى فى السوق عام ١٩٨٤، كان جوبز قد اخترع نوعًا جديدًا من المسرح؛ حيث كان يقدم المنتج على أنه حدث العصر، ويصل العرض لذروته عندما تنشق السماء وينسدل الضوء للحظة، ويبدأ عزف الموسيقى. وعند الإعلان الكبير عن المنتج الذى كان يأمل أن ينقذ شركة أبل ويحدث انقلابًا فى عالم الحاسبات الشخصية، اختار جوبز قاعة محاضرات فى جامعة دى أنزا بمدينة فلنت بولاية ميشيجان، وهو المسرح نفسه الذى استخدمه فى عام ١٩٨٤. كان يعمل بأقصى جهده ليتخلص من كل الشكوك، ويتغلب على منافسيه ويتلقى الدعم من المجتمعات النامية، ويقتحم السوق بجهازه الجديد. لكنه كان يفعل ذلك أيضًا لأنه كان يستمتع بلعب دور مدير الفرقة الموسيقية. فتقديم عرض رائع كان يرضى غروره بالضبط مثل اختراعه لأى منتج جديد.

فى استعراض لجانبه العاطفى، بدأ جوبز ينادى على ثلاثة أشخاص كان قد دعاهم للوقوف أمام الجمهور. كان قد انفصل عنهم منذ زمن، لكنه أراد الاتحاد معهم من جديد. قال وهو يشير إلى ستيف وزنياك ويشجع الناس على التصفيق تحيةً له: "لقد بدأت الشركة

مع ستيف وزنياك فى مرآب والدى، وهو موجود معنا اليوم. لقد جمعنا مايك ماركولا، وبعد ذلـك بوقت قصير انضم إلينا أول رئيس لنا، مايك سكوت، وكلاهما وسط جمهور اليوم، فلـولا هؤلاء الثلاثة لما كان أحدنا هنا اليوم". وقد اغرورقت عيناه بالدموع للحظة بينما استمـر التصفيـق. وكان وسط الحضور أيضًا آندى هيرتزفيلد، وأغلب زملاء جوبز فى فريق عمل ماك الأصلى. ابتسم جوبز لهم. كان يؤمن بأنه يسعد الجميع بذلك.

بعـد عرض إستراتيجية المنتج الجديـد لشركة أبل وعرض بعض الشرائح عن أداء الحاسب، كان على وشك تقديم مولوده الجديد. وعندما عرضت الشاشة الخلفية صورة حاسب لونه بيج ومزود بشاشة عرض تقليدية، قال جوبز: "هكذا تبدو حاسبات اليوم. كما أود أن أحظـى بشـرف إطلاعكم على ما ستبدو عليه من الآن فصاعدًا". ثم جذب قطعة قماش من فوق الطاولة الموجودة فى منتصف المسرح ليقدم لهم جهاز iMac (آى ماك) الجديد، الذى أخذ يلمع ويتلألأ مع سقوط الأضواء عليه. ضغط على الفأرة، ومثلما حدث عند الإعلان عن جهاز Macintosh (ماكنتوش) الأصلى، عرضت الشاشة صورًا سريعة لـكل ما يمكن للجهاز أن يقوم به. وفى النهاية، ظهـرت كلمة مرحبًا بالخط الرائع نفسه الـذى ظهر على شاشة حاسـوب ماكنتوش عام ١٩٨٤، لكن هـذه المرة ظهرت كلمة "من جديد" أسفلها ووضعت بين قوسين: مرحبًا *(من جديد)*. كان التصفيق منقطع النظير. فتراجـع جوبز ونظر بفخر إلى جهـاز Macintosh (ماكنتوش) الجديد. قال والجمهور يضحك: "يبدو كأنه من كوكب آخر، كوكب طيب. كوكب لديه مصممون أفضل".

مـرة أخرى، قدم جوبز جهـازًا رمزيًا جديدًا، لكنه قدمه هـذه المرة فى مطلع الألفية الجديـد. كان يتماشى مع الوعد الذى قطعـه على نفسه بـ "التفكير باختلاف". فبدلاً من الشاشـة التقليديـة والحاوية ذات اللون البيـج والتى تحتوى على مجموعـة من الكابلات والعديـد من كتيبـات التجميع، عُرض عليهـم تطبيق ودود وجرىء. ناعـم الملمس ويجلب السـرور علـى الناظرين بلونـه الأزرق المائـل إلى الخضرة. بإمكانـك أن تمسك بمقبضه الصغـير اللطيف وترفعـه من الصندوق الأبيض الجميل وتضعـه فى تجويف فى الحائط مباشـرة. أصبح من كانوا يخشـون الحاسبات، يرغبون فيهـا الآن، وأصبحوا يريدون أن يضعوهـا فى غرفة حيث يراهـا الآخرون ويبدون إعجابهم بها، كما كتب ستيفين ليفى فى مجلـة *نيوزويـك* الأسبوعية: "مكون صلب يجمـع بين روعة أفلام الخيـال العلمى وغرابة المظلات المبهرجة. إنه ليس أفضل حاسب من حيث الشكل قدم منذ سنوات، وإنما إعلان قوى عن أن الشركة التى كان جوبز يحلم بها لم تعد حلمًا". وقد وصفته مجلة فوربس بأنه: "نجـاح أحدث تغييرًا فى هـذه الصناعة". وفى وقت لاحق خرج جـون سكالى من عزلته وقـال عن جوبز: "لقد طبـق الإستراتيجيات البسيطة نفسها التـى حققت النجاح لشركة أبل منذ ١٥ عامًا مضت: فقد قدم منتجات رائعة، عززها بتسويق ممتاز".

لم تصـدر أى شكـوى إلا مـن الجانـب المعتاد. فعندما نـال جهـاز iMac (آى ماك) استحسـان الناس، أكـد بيل جيتس فى اجتماعه مع محللين ماليـين فى زيارة لهم لشركة مايكروسوفت أن الجهاز سيكون تقليعة لن تستمر طويلاً، وأن "الشىء الوحيد الذى تقدمه شركـة أبل هو ريادتها فى الألوان". وقد قـال جيتس وهو يشير إلى حاسب شخصى يعمل بنظـام تشغيل Windows (ويندوز) قـام بطلائه باللون الأحمر كنوع من السخرية: "لن نحتاج إلى وقت طويل لكى نلحق بهم، أليس كذلك؟". غضب جوبز كثيرًا، وقال للصحفى إن جيتسـ - الرجـل الذى أدانه بقوة على الملأ واتهمه بأنـه ليس لديه حس فنى - نفدت حلولـه بشـأن ما جعل جهاز iMac (آى مـاك) يروق للجمهور عن غـيره من الحاسبات، وقـال جوبـز عن ذلك: "ما يحتاج إليه منافسونا أنهم يعتقدون أن السر يكمن فى مسايرة الموضـة والمظهر الخارجى. فهم يقولـون سوف نطلى هذا الحاسب الـردىء بلون جديد، وسوف نبتكر واحدًا جديدًا أيضًا".

بـدأ طرح جهـاز iMac (آى مـاك) فى الأسواق فـى أغسطس من عـام ١٩٩٨ بثمن ١٢٩٩ دولارًا. وقـد بـاع الجهـاز ٢٧٨٠٠٠ فى نهايـة العام، مما جعله أسـرع جهاز يحقق مبيعـات طـوال تاريخ شركـة أبل. الأهم من ذلـك، أن ٣٢٪ من المبيعـات تحققت على يد أشخاصـ يشـترون حاسوبًا للمـرة الأولى، و١٢٪ ذهبـت للأشخاص الذيـن يستخدمون أجهزة Windows (ويندوز).

ابتكـر آيف بعد وقـت قصير أربعة ألـوان تبدو مثل ألـوان العصائـر، بالإضافة للون البونـدى لأجهـزة iMac. كان تقديم الحاسبات نفسها بخمسة ألـوان، يمثل تحديًا كبيرًا بالنسبـة للمصنعين، والمخترعـين والموزعين. وفى أغلب الشركات، ومـن بينها شركة أبل القديمـة، كانت هنـاك دراسات واجتماعات تبحث مسألة التكاليـف والمزايا. لكن عندما نظـر جوبـز إلى الألوان الجديدة، تحمس لها كثيرًا، واستدعـى باقى المديرين التنفيذيين للحضور لاستوديو التصميم. قال لهم بحماسة: "سوف نقدم كل الألوان!". وعندما تركوه، نظر آيف إلى فريقه فى دهشة، وقال لهم: "فى أغلب الحالات التى أحتاج إلى اتخاذ قرار فيها لأشهر، كان ستيف يقوم باتخاذ القرار فى نصف ساعة".

كان هنـاك تعديل آخر مهم أراد جوبز أن يدخله على جهاز iMac (آى ماك): ألا وهو التخلصـ مـن الصينية التى توضع فيهـا الأسطوانة المضغوطة التـى يكرهها. قال: "لقد رأيـت فتحة لمشغل الأقراصـ المضغوطة فى آخر نظام صوتى مجسم صممته شركة سونى بأعلى تقنية؛ لذلك ذهبت إلى مصنعى محركات الأقراص وطلبت منهم عمل فتحة لمشغل الأقراص لجهاز iMac (آى ماك) الذى قدمناه بعد ذلك بتسعة أشهر. حاول روبنشتاين منعه من ذلك، فقد توقع أن مشغلات الأقراص المضغوطة سوف تعمل على نسخ الموسيقى على الأقراص المضغوطة بدلاً من تشغيلها فحسب، وأنها سوف تتاح على شكل صينية قبل

أن تصنـع مزودة بفتحات. قال له روبنشتايـن: "إذا اخترت الفتحات، فسوف تتخلف عن التكنولوجيا".

فقـال له جوبز بسرعة: "هذا لا يهمنى، هذا ما أريده". وبينما كانا يتناولان غداءهما فى مطعم للسوشى بسان فرانسيسكو، أصر جوبز على أن يواصلا حديثهما أثناء سيرهما. فوافـق روبنشتاين بالطبع، لكن اتضح أنه كان محقًّا. فقد قدمت شركة باناسونيك مشغل أسطوانـات مضغوطـة قادرًا على نسـخ الملفات الموسيقيـة على أسطوانـات، وكان متاحًا لأجهـزة الحاسب التى تعمل بالصينيـة قديمة الطراز، واستمر تأثـير ذلك لعدة سنوات تاليـة؛ فقد أبطـأ ذلك تزويد شركة أبـل للمستخدمين الذين ينسخـون الملفات الموسيقية بمـا يلزمهم، ولكـن هذا سيضطر شركة أبـل إلى أن تطلق لخيالها العنـان وتعمل بجـرأة علـى إيجاد سبيل للتفـوق على منافسيها عندما يدرك جوبز فـى النهاية أن عليهم – فى أبل – دخول سوق الموسيقى.

الفصل الثامن والعشرين

المدير التنفيذى

ما زال مجنونًا رغم مرور كل تلك السنوات

تيم كوك

بعدمـا عاد ستيـف جوبز إلى شركة أبـل وأطلق حملة "فكر باختـلاف" الإعلانية وجهاز iMac (آى ماك) فى سنته الأولى، أكد هذا ما يعرفه معظم الناس بالفعل: أنه يمكنه أن يكون مبدعًا وصاحب رؤية، واستطاع جوبز أن يُظهر هذا خلال جولته الأولى بشركة أبل، ولكن ما لم يكن على درجة الوضوح نفسها هو ما إذا كان بمقدوره أن يدير شركة، وهو ما لم يستطع إظهاره خلال جولته الأولى بالشركة.

انخرط جوبز فى المهمة مستعينًا بمذهب واقعى ذى توجه نحو الاهتمام بأدق التفاصيل أذهـل هـؤلاء الذين كانوا معتاديـن على خياله الجامح الذى يريـد أن يطوع قواعد الكون طبقًـا له. تذكـر إد وولارد، رئيس مجلس إدارة شركة أبل الذى أعاده لها مرة أخرى، هذه الفـترة قائلاً: "لقد أصبح مديرًا، وهو أمر مختلف عن أن تكون مديرًا تنفيذيًا أو صاحب رؤية، وقد فاجأنى هذا وأسعدنى فى الوقت نفسه".

كان شعـار جوبز الإدارى هو "ركز"، وقام بإزالة خطوط الإنتاج الزائدة على الحاجة وكذلـك السمات الدخيلة علـى نظام التشغيل الجديد الذى كانت تطـوره أبل، وتخلى عن رغبتـه الديكتاتوريـة فى تصنيع المنتجـات فى مصانعه وبدلاً من هـذا استعان بمصنعين آخريـن لتصنيـع كل شىء من لوحات الدوائـر الكهربية وحتى أجهـزة الحاسب الكاملة،

وفرض على موردى شركة أبل نظامًا صارمًا. عندما تسلم جوبز إدارة أبل، كانت المخازن تمتلئ بمخزون يكفيها لشهرين، وهذا أكثر من مخزون أية شركة تكنولوجيا أخرى، فأجهزة الحاسب لها فترة تخزين محدودة، مثلها مثل البيض واللبن، وقد قلل هذا من الأرباح بمقدار ٥٠٠ مليون دولار، وبحلول أوائل عام ١٩٩٨ نجح جوبز فى أن يقلل كمية المخزون ليصبح المخزون يكفى شهرًا واحدًا فقط.

ولكن لم تمر نجاحات جوبز دون مشاكل؛ لأن الدبلوماسية الناعمة لم تكن من سماته. عندما قرر أن أحد قطاعات شركة إير بورن إكسبرس لا يقوم بتوصيل قطع الغيار بالسرعة الكافية؛ أمر أحد مديرى شركة أبل بأن يفسخ العقد معهم، وعندما اعترض المدير قائلاً إن هذا سيؤدى إلى إقامة دعوى قضائية على الشركة، رد جوبز قائلاً: "قل لهم إنهم إذا حاولوا العبث معنا، فلن يحصلوا على سنت واحد آخر من هذه الشركة". فاستقال هذا المدير، ورفعت دعوى قضائية ضد أبل، واستغرقت عامًا كاملاً حتى تم حلها. قال المدير الذى استقال: "كانت أسهمى بالشركة ستبلغ ١٠ ملايين دولار فى حالة استمرارى بالعمل، لكننى كنت أعلم أننى لن أستطيع احتمال ذلك – وكان جوبز سيفصلنى فى جميع الأحوال". وتم إعطاء الموزع الجديد تعليمات بتقليل المخزون بنسبة ٧٥٪، وفعل ذلك، حيث قال المدير التنفيذى لشركة التوزيع: "لا يوجد لدى ستيف جوبز أى تسامح فيما يتعلق بضعف الأداء". وفى موقف آخر عندما تأخرت إحدى الشركات فى توريد عدد كافٍ من الرقاقات الإلكترونية لشركة أبل فى الموعد المحدد، اقتحم جوبز أحد اجتماعات الشركة وبدأ فى الصياح قائلاً: "أيها الحمقى الأنذال". وقامت الشركة فى آخر الأمر بتوريد الرقاقات فى موعدها المحدد، وصنع مديروها التنفيذيون سترات كُتب على ظهرها "فريق الحمقى الأنذال".

بعد العمل لثلاثة أشهر تحت إمرة جوبز، قرر مدير تشغيل أبل أنه لا يستطيع تحمل مزيد من الضغط واستقال، وأدار جوبز عمليات التشغيل فى الشركة لفترة تناهز عامًا كاملاً لأن جميع المرشحين الذين قابلهم لشغل المنصب، : "بدا أنهم رجال صناعة من الجيل القديم"، حسبما قال جوبز. كان جوبز يرغب فى تعيين شخص يستطيع بناء مصانع تعمل بنظام التوريد عند الحاجة والسلاسل الإنتاجية، كما فعل مايكل ديل. حتى قابل بعد ذلك تيم كوك، مدير المشتريات وسلاسل الإنتاج بشركة كومباك كمبيوترز اللطيف ذا السبعة والثلاثين عامًا، عام ١٩٩٨ والذى لن يصبح مدير تشغيله فحسب بل سيصبح شريكًا خفيًا فى إدارة شركة أبل لا يمكن الاستغناء عنه، كما تذكر جوبز:

> جاء تيم كوك من مجال المشتريات، وهى الخلفية المناسبة لما نحن بحاجة إليه. أدركت أننا ننظر للأمور بالطريقة نفسها. قمت بزيارة الكثير من المصانع التى تعمل بنظام التوريد حسب الحاجة فى اليابان، وسوف أقوم ببناء مصنع لجهاز Mac (ماك) وآخر لجهاز NeXT

(نيكست). كنت أدرك ما أريد، وقابلت تيم، وكان يريد الشىء نفسه الذى أريده، لذا بدأنا فى العمل معًا، وبعد فترة قصيرة وثقت به لأنه يعرف بالضبط ما الذى عليه فعله، كان تيم يمتلك الرؤيـا نفسها التى أمتلكها، ويمكننا أن نتفاعل على مستوى إستراتيجى عالٍ، ويمكن أن أنسى الكثير من الأمور حتى يأتى تيم ويذكرنى بها.

تربـى كوك، ابن عامل بناء السفن، فى مدينة روبرتسدايل بولاية ألاباما، وهى مدينة صغـيرة بـين مدينتى موبيل وبنساكـولا على بعد نصف ساعة من ساحـل خليج المكسيك. تخصص فى الهندسة الصناعية وتخرج فى جامعة أوبورن، وحصل على ماجستير إدارة الأعمال من جامعة ديوك، وعمل بعد ذلك لمدة ١٢ عامًا بشركة آى بى إم بمنطقة ريسيرشن تريانجـل بولاية نورث كارولينا. عندما أجرى جوبـز مقابلة عمل معه، كان قد حصل للتو علـى وظيفة بشركة كومبــاك. كان مهندسًا يتمتع بتفكير منطقى على الدوام، وكان العمل بشركـة كومبــاك خيارًا أكثر منطقية، لكنه وقع فى شرك هالــة جوبز، حيث قال فى وقت لاحـق: "بعد مرور خمس دقائق من مقابلتــى الشخصية الأولى مع ستيف، أردت أن أنحى الحذر والمنطق جانبًا وأن ألتحق بالعمل فى شركة أبل. كان حدسى يخبرنى بأن الالتحاق بشركة أبل فرصة للعمل لدى عبقرى مبدع لا يتكرر سوى مرة واحدة فى العمر". وقد فعل، حيـث قال: "تعلم المهندسون أن يتخذوا قراراتهم بنــاءً على التحليل المنطقى، لكن هناك أوقات يكون الاعتماد فيها على الحدس والفريزة أمرًا لا يمكن الاستغناء عنه".

انحصر دور كوك فى شركة أبل على تنفيذ حدس جوبز، وهو العمل الذى كان يتمه على أكمـل وجه. لم يتزوج كوك قـط، وشغل نفسه بعمله حتى النخـاع. كان يستيقظ فى معظم الأيــام فى الرابعة والنصف صباحًا ليرسل الرسائـل الإلكترونية، ثم يقضى ساعة بصالة الرياضـة، ثم يكون فى مكتبه بعد السادســة صباحًا بقليل. وحدد يوم الأحد من كل أسبوع للاجتماعات الهاتفية لكى يُعد العمل فى الأسبوع المقبل. أدار كوك العمل، فى شركة اعتاد مديرها التنفيذى على نوبات الغضب والمواقف المتفجرة، ومواجهتها بسلوك هادئ، ولهجة أهـل ألاباما الهادئة، ونظـرات صامتة. كتب آدم لاشينسكى فى مجلـة فورتشن: "بالرغم مـن أنه يستطيـع أن يكون مرحًا، إلا أن التعبير الدائم البــادى على وجه كوك هو العبوس، وكانــت دعاباتــه مستقاة من المنوعات الجافـة. كان معروفًا عنه أنه يقـوم بتوقفات طويلة وغـير مريحة، عندمــا يكون كل ما تسمعه هو صوت نزع غلاف حلـوى الطاقة التى لا يكف عن تناولها".

فى أحد الاجتماعات التى أجراها بعد توليه منصبه مباشرة، تم إخطار كوك بمشكلة قائمــة بين شركـة أبل وأحد الموردـين الصينيين، فقــال: "إنه أمر سيـئ للغاية. يجب أن يذهـب أحـد إلى الصــين ليحل هـذه المشكلـة"، وبعد ثلاثــين دقيقة نظر كـوك إلى أحد مسئـولى التشغيل التنفيذيـين وكان جالسًا أمام طاولة الاجتماعـات وسأله دون إبداء أية

عواطـف: "لماذا ما زلت هنا؟". فنهـض المسئول التنفيذى واستقل سيارته إلى مطار سان فرانسيسكـو، واشترى تذكرة طائرة إلى الصين، وأصبح بعد ذلك واحدًا من أفضل نواب كوك.

خفض كوك عدد موردى شركـة أبل الرئيسيين مـن ١٠٠ إلى ٢٤، مجبرًا إياهم على إبرام صفقات أفضل للحفاظ على العمل مع الشركة، وأقنع الكثير منهم بأن يُنشئوا مواقع لهـم بجوار مصانع الشركة، وأغلـق عشرة من مخازن الشركـة التسعة عشر، عن طريق تقليـل الأماكن التى يتكدس فيها المخزون، حيث نجح كوك فى تقليل المخزون. وقلل جوبز المخـزون من مخزون يكفـى لشهرين إلى مخـزون يكفى لشهر واحد بحلـول عام ١٩٩٨. وبحلـول شهر سبتمبر من العام نفسه، قلل كـوك المخزون ليكفى لستة أيام فقط، وبحلول شهـر سبتمبر من العام الذى يليه، وصل المخـزون بشكل مذهل إلى مخزون يكفى ليومين فقـط. هـذا بالإضافة إلى أنه قلل زمـن عملية الإنتاج اللازمة لتصنيـع حاسوب Apple (أبـل) مـن أربعة أشهر إلى شهرين فقط، ولم يتسبب هـذا فى توفير المال فقط، بل جعل كل جهاز جديد يحتوى على أحدث المكونات المتوافرة.

الملابس ذات الياقات العالية وفريق العمل

خـلال إحدى رحلاته إلى اليابان فـى أوائل الثمانينيات، سأل جوبـز رئيس مجلس إدارة شركـة سونى، أكيو موريتا، عن سبب ارتداء جميع العاملين بمصانع شركته للزى الموحد. تذكر جوبز هذا الموقف قائلاً: "بدا خجولاً للغاية وأخبرنى بأنه بعد الحرب، لم يكن هناك أى شخـص فى اليابان يمتلك أية ثياب، فكان علـى الشركات مثل سونى أن تعطى العمال شيئًـا ليرتدوه كل يوم". بمـرور السنوات طورت الأزياء الموحدة بصمـة أناقة خاصة بها، خاصـة فـى شركات مثل شركة سونـى، وصارت طريقة يرتبط بها العامـل بالشركة. قال جوبز: "قررت أننى أريد مثل هذا الرباط بين العامل وشركة أبل".

كلفت شركة سونى، من منطلق تقديرها للأناقة، مصمم الأزياء الشهير إيسى مياكى بتصميـم أزيائهـا الموحدة، وكان زيها مكونًا من سترة مصنوعـة من النايلون غير القابل للتمزق بأكمام قابلة للإزالة لتصبح صديريًا. قال جوبز: "لذا اتصلت بـ إيسى وطلبت منه أن يُصمـم صديريًـا لشركة أبل. عدت إلى الشركة ومعى بعض العينات وأخبرت الجميع بأن الأمر سيكون رائعًا إذا ما ارتدينا جميعًا هذه الصديريات. يا للهول، كان الأمر كما لو كان يهتف الجمهور بأكمله ضدى أثناء وقوفى على المنصة. لقد كره الجميع الفكرة".

لكـن، خلال هـذا، أنشأ جوبز علاقـة صداقة مع مياكى وكان يـزوره بشكل متواصل، وأحـب أيضًـا فكـرة الحصول علـى زى موحـد لنفسـه، بسبـب ملاءمته للعمـل اليومى

(للأسباب المنطقية التى ادعاها) وقدرتها على إظهار أسلوب أناقة خاص به. قال جوبز: "لـذا طلبت من إيسى أن يصنع لى بعضًا من الملابـس السوداء ذات الياقات العالية التى أحببتها، وصنع لى حوالى مائة منها"، ولاحظ جوبز دهشتى عندما حكى لى هذه القصة، لذا أشار لها وكانت مكدسة فوق بعضها بارتفاع الدولاب، وقال: "هذا ما أرتديه، ولدىَّ ما يكفينى لما تبقى من حياتى".

على الرغم من طبيعة جوبز الاستبدادية وعدم إيمانه بالذوق العام، فقد عمل جاهدًا لكـى يغرس ثقافة التعاون فى شركة أبـل. كانت الكثير من الشـركات تتفاخر بأنها تعقد القليـل مـن الاجتماعات، لكن جوبـز كان يُجرى الكثير من الاجتماعـات: اجتماع الفريق التنفيذى كل اثنين، واجتماع إستراتيجية التسويق عصر كل يوم أربعاء، وعدد لا نهائى من اجتماعـات مراجعة المنتج. بسبب حساسية جوبز من العروض المعدة ببرنامج باور بوينت والعروض التقديميـة الرسمية، فقـد أصر علـى أن يناقش الموظفون أثنـاء الاجتماعات المشكلات من جميع وجهات النظر وكذلك من منظور الأقسام المختلفة.

ولأن جوبز كان يؤمن بأن أفضلية أبل العُظمى تكمن فى تكامل جميع مكونات أجهزتها – بداية بالتصميم إلى عتاد الأجهزة الصلب إلى نظام التشغيل وصولاً إلى المحتوى – فقد كان يريد أن تعمل جميع أقسام الشركة بشكل متوازٍ، وكانت العبارات التى استخدمها هى "التعاون العميق" و"الهندسة المتزامنة"، وبدلاً من عملية التطوير التقليدية التى يمر فيها المنتـج بمراحل الهندسة ثم التصميـم ثم التصنيع ثم التسويق والتوزيع المتعاقبة، تعاونت هذه الأقسام مع بعضها فى آن واحد. قال جوبز: "كان أسلوبنا يهدف إلى تطوير منتجات متكاملة، وكان هذا يعنى أن آلية عملنا يجب أن تكون متكاملة ومبنية على التعاون".

راقـت هـذه الطريقـة إلى الموظفـين الرئيسيين أيضًـا، وكان جوبز يجعـل المرشحين للوظائف يقابلون قادة الشركة الكبار – كوك، تيفانيان، تشيللر، روبنشتاين، آيف – بدلاً مـن مجـرد مقابلة رؤساء الأقسام التى يريدون العمل بهـا. قال جوبز: "ثم نجلس جميعًا دون وجـود الشخصـ المعنى ونتحـدث عما إذا كان يصلـح أم لا"، وكان هـدف جوبز أن يكون حريصًا على عدم "سيطرة الأغبياء على الشركة" مما سيملأ الشركة بمواهب من الدرجة الثانية:

> بالنسبة لمعظم الأمور فى الحياة، تتراوح النسبة بين الأفضل والعادى بحوالى ٣٠٪، فقد تكون أفضل رحلة جوية قمت بها وأفضل وجبة تناولتها تتميز عن العادية بنسبة ٣٠٪. ولكن ما رأيته فى ووز أنه أفضل بخمسين مرة من المهندس العادى، فقد كان يقوم بإجراء مقابلات فى عقله، وكان فريق ماك محاولة لبناء فريق كامل على هذه الشاكلة، لاعبين من المستوى أ. قال الناس إن أعضـاء الفريق لـن يستمروا فى العمل، حيث إنهم يكرهون العمل بعضهم مع بعض، لكننى

> لاحظت أن لاعبى المستوى أ يحبون أن يعملوا مع لاعبين آخرين من المستوى نفسه، لكنهم لا يحبون أن يعملوا مع لاعبين من المستوى ج. كانت بيكسار شركة كاملة مكونة من لاعبى المستوى أ، وعندما عدت إلى أبل، قررت أن هذا ما سأحاول أن أحققه؛ لذا أنت بحاجة إلى آلية تعيين تعاونية. عندما نعين شخصًا ما حتى لو كان سيعمل فى إدارة التسويق، فإننى أجعله يقابل مسئولى التصميم والمهندسين. إن مثلى الأعلى فى هذا الأمر هو جاى روبرت أوبنهايمر، فقد قرأت عن نوعية الأشخاص الذين اختارهم للعمل فى مشروع القنبلة الذرية. صحيح أننى لست جيدًا مثله، لكن هذا هو ما أتوق إلى تحقيقه.

قد تبدو هذه الآلية مخيفة، لكن كان جوبز ماهرًا فى اكتشاف المواهب. وتجلى ذلك أثناء بحثهم عن أشخاص ليقوموا بتصميم واجهة الاستخدام الرسومية لنظام تشغيل شركة أبل الجديد، حيث تلقى جوبز رسالة إلكترونية من أحد الشباب، فدعاه للحضور إلى الشركة. كان المرشح للوظيفة خائفًا، ولم تسر المقابلة الشخصية على خير ما يرام. فى وقت لاحق من هذا اليوم، قابله جوبز مصادفة جالسًا فى بهو مقر الشركة حزينًا، وطلب من جوبز أن يسمح له بأن يريه إحدى أفكاره، وعندما نظر جوبز وراءه رأى عرضًا صغيرًا، باستخدام برنامج Adobe Director (أدوبى ديريكتور)، يشرح طريقة لوضع المزيد من الأيقونات فى شريط الأيقونات الموجود فى أسفل الشاشة. عندما حرك الشاب مؤشر الفأرة على الأيقونات المكدسة فى شريط الأيقونات، تحول المؤشر إلى عدسة مكبرة، وقام بتكبير كل أيقونة عند المرور عليها بالمؤشر. تذكر جوبز هذا الموقف قائلاً: "قلت: "يا إلهى"، وعينته على الفور". وأصبحت هذه الميزة جزءًا محببًا من نظام تشغيل Mac OSX (ماك أو إس إكس)، واستمر المصمم فى تصميم مثل هذه الأشياء كخاصية القصور الذاتى للشاشات متعددة اللمسات (السمة المبهجة التى تجعل الشاشة تستمر فى الانزلاق للحظة بعد أن ترفع أصبعك عنها).

تسببت تجربة جوبز فى شركة نيكست فى نضجه، لكنها لم تجعله ناضجًا تمام النضج. كانت سيارته المرسيدس لا تزال دون لوحات، وما زال يصفها فى الأماكن المخصصة للمعاقين بجوار المدخل الأمامى للشركة، وأحيانًا ما كان يصفها شاغلاً مساحة تكفى لسيارتين. أصبح الموظفون يتندرون بذلك طوال الوقت، فقد صنع بعضهم لوحات كُتب عليها: "صف سيارتك بطريقة مختلفة"، ورسم أحدهم علامة شركة مرسيدس على كرسى المعاقين الظاهر على لوحة المكان المخصص للمعاقين.

سُمح للموظفين، بل شُجعوا على تحديه، وكان يحترم أحيانًا قيامهم بذلك. لكن على المرء أن يكون مستعدًا لهجومه، فقد كان يمكنه أن ينتزع رأسك من مكانه، أثناء مناقشته لأفكارك. قال جيمس فينسنت، رجل الدعاية المبدع الذى كان يعمل مع لى كلو: "لن يمكنك أبدًا أن تنتصر فى جدل مع جوبز فى وقت الجدل نفسه، لكن يمكنك أن

تنتصـر فى النهاية، فأحيانًا ما تعرض أفكارك فيقول: "إنها فكرة غبية"، ثم يأتى ويقول فيما بعد: هذا هو ما سنفعله، فترغب فى أن تقول: إن هذا ما قلته لك منذ أسبوعين وقلت إنها فكرة غبية، لكن لا يمكنك أن تقول ذلك، فتقول بدلاً من هذا: "يا لها من فكرة رائعة، دعنا ننفذها".

كان علـى الموظفـين أيضًـا أن يتحملـوا إصرار جوبـز العارض غـير العقلانى أو غير الملائـم. وكان رأى كل مـن أسرته وزملائه فيــه أنه كان ميالاً إلى الإعـلان عن مكنونات نفسه، وكان يمتلك إيمانًا راسخًا ببعض الحقائق العملية أو التاريخية ذات الصلة الضئيلة بالواقع. قالت إيف التى وصفت هذه الخصلة بأنها محببة بشكل غريب: "يمكن أن يُعرض أمـر لا يعـرف عنه أى شـىء على الإطـلاق، وبفضل أسلوبـه الجنونى وقناعتـه المطلقة، يتمكـن من إقناع الناس بأنه يعرف ما يتحدث عنه تمام المعرفة". وبفضل عينه الملاحظة للتفاصيل، كان جوبز يكتشف أحيانًا أمورًا صغيرة فاتت على الآخرين. تذكر لى كلو موقفًا عرضـ فيه علـى جوبز جزءًا من أحد الإعلانات قام فيه ببعضـ التعديلات الطفيفة كان جوبز قد طلبها، فهاجمه بسيل من التوبيخ واللوم لأنه دمر الإعلان بأكمله، قال كلو: "لقد لاحـظ أننا قطعنـا إطارين إضافيين، وظهرت على الإعلان كلمحـة خاطفة من المستحيل ملاحظتها، لكنه كان يريد أن يتأكد من أن الصورة تبدأ فى اللحظة نفسها التى تبدأ فيها الموسيقى، وكان على حق تمامًا".

من مدير تنفيذى مؤقت إلى مدير تنفيذى

ألـح إد وولارد – ناصـح جوبز المخلص فى مجلس إدارة أبـل – عليه لما يزيد على عامين لكـى يتخلصـ من كلمـة مؤقت التى يضعهـا أمام لقبـه كمدير تنفيـذى للشركة. لم يكن جوبـز يرفض أن يُلزم نفسه بالعمل فحسب، بـل كان يحير الجميع بتقاضيه دولارًا واحدًا كراتـب لـه كل عام دون أيـة شراكة فى ملكيـة الشركة. كان جوبز يحـب أن يمزح قائلاً: "إننـى أتقاضـى ٥٠ سنتًا على حضـورى، و٥٠ سنتًا أخرى على أدائـى". منذ عودة جوبز إلى شركـة أبل عام ١٩٩٧ ارتفعت أسهمهـا من ١٤ دولارًا مسجلة ما يزيد على ١٠٢ دولار فـى قمة ازدهـار الإنترنت فى بداية عـام ٢٠٠٠. توسل إليه وولارد لكـى يأخذ على الأقل منحـة مناسبة من أسهم الشركة عـام ١٩٩٧، ولكن رفض جوبز قائلاً: "لا أريد أن يعتقد الموظفـون الذيـن أعمل معهـم بشركة أبل أننى قـد عدت لكى أحقق ثـروة". ولو قَبِل هذه المنحـة فى ذلك الوقت، لكانـت تساوى ٤٠٠ مليون دولار، لكنه بدلاً من ذلك تقاضى أجرًا بلغ ٢,٥ دولار عن هذه الفترة.

كان السبب الرئيسى لتمسكه بلقب مؤقت هو إحساسه بعدم الثقة من مستقبل شركة أبل، لكن باقتراب عام ٢٠٠٠، بدا أن شركة أبل قد استعادت عافيتها، وأن له الفضل فى ذلك. خرج فى إحدى المرات فى جولة طويلة مع زوجته لورين وتناقشا فى أمر ما يبدو فى نظر معظم الناس التزامًا شكليًا لكن فى نظره هو أمر جلل، وهو أنه إذا تخلى عن تسمية مؤقت، فستصبح أبل مركزًا لجميع الأمور التى تخيلها، بما فيها احتمالية الانتقال بشركة أبل لتصنع منتجات أخرى غير الحاسبات، فقرر أن يقوم بذلك.

تحمس وولارد بشدة عندما أخبره جوبز بهذا الأمر، واقترح أن مجلس الإدارة سيعطيه منحة أسهم كبيرة، فرد جوبز: "دعنى أكن صريحًا معك، إن ما أفضل الحصول عليه هو طائرة، فقد رُزقنا للتو بطفل ثالث، ولا أفضل أن أسافر فى الخطوط الجوية التجارية بعد الآن، فأنا أحب أن آخذ أسرتى إلى هاواى، وعندما أذهب إلى الشرق أحب أن أطير بصحبة طيارين أعرفهم". لم يكن جوبز من نوعية الأشخاص الذين يُظهرون السماحة والصبر فى طائرة أو صالة سفر خطوط جوية تجارية، حتى قبل وجود إدارة أمن النقل. لم يكن لدى عضو مجلس الإدارة لارى إليسون، الذى كان يستخدم جوبز طائرته فى بعض الأحيان (دفعت شركة أبل ١٠٢ ألف دولار إلى إليسون مقابل استخدام جوبز لطائرته عام ١٩٩٩)، أى مانع، حيث قال: "نظرًا إلى ما حققه، إنه يستحق خمس طائرات"، وقال فى وقت لاحق: "كانت هذه هدية شكر مثالية نقدمها لـ ستيف، الذى أنقذ أبل ولم يأخذ شيئًا بالمقابل".

لذا قام وولارد بتحقيق أمنية جوبز راضيًا، واشتروا له طائرة جلفستريم فى، وكذلك عرضوا عليه ١٤ مليون سهم من أسهم الشركة، ورد جوبز بإجابة غير متوقعة. لقد أراد المزيد: ٢٠ مليون سهم، وشعر وولارد بالحيرة والاستياء، فقد حصل مجلس الإدارة على تصريح من حملة الأسهم بإعطائه ١٤ مليون سهم فقط، فقال وولارد: "قلت إنك لا تريد شيئًا، وأعطيناك الطائرة التى أردتها".

رد جوبز: "لم أكن أصر على امتلاك الأسهم من قبل، ولكنك اقترحت أن تصل إلى ٥٪ من أسهم الشركة، وهذا ما أريده الآن"، وكان هذا شجارًا غير مريح فى فترة كان يجب أن تكون احتفالية. فى نهاية الأمر تم الاتفاق على حل معقد لكنه كان ناجحًا وهو أن يأخذ جوبز ١٠ ملايين سهم فى يناير من عام ٢٠٠٠ لكن بسعر السهم عام ١٩٩٧، وبعد ذلك يحصل على منحة أسهم أخرى فى عام ٢٠٠١. وما زاد الطين بلة هو انخفاض سعر سهم الشركة بانتهاء فورة الإنترنت. لم يكن جوبز قد درس خياراته جيدًا، وبحلول نهاية عام ٢٠٠١ طلب جوبز أن يستبدل بهذا الاتفاق اتفاقًا آخر ذا ثمن بيع أقل. لقد عاد الصراع على امتلاك أسهم الشركة إلى الظهور.

حتى لو لم يكن قد استفاد من الأسهم، فقد استمتع بالطائرة على الأقل، ولا عجب من أنـه قـد أثار جدلاً حول كيفية تصميمها من الداخل، وقـد استغرق منه هذا الأمر ما يربو علـى عام كامل، واستخدم طائرة إليسون كمرجـع واستأجر مصممة ديكور خاصة، لكنه سرعان ما بدأ فى إثارة جنونها، فعلى سبيل المثال، كان فى طائرة إليسون باب يفصل بين كبائـن الطائرة وكان بـه زر للفتح وآخر للغلق، لكن جوبز أصـر على وجود زر واحد للغلق وللفتـح. لم يكـن جوبز يحـب الأزرار المصنوعة من الإستانلس ستيل، لـذا جعل المصممة تستبـدل بها أخرى ملونة، لكنـه حصل فى نهاية الأمر على الطائرة التى أرادها، وأحبها. قال إليسون عن هذا الأمر: "عندما نظرت إلى طائرته وطائرتى، وجدت أن كل التعديلات التى أدخلها على التصميم جعلته أفضل حالاً".

فـى مؤتمر عالم ماك فـى يناير عام ٢٠٠٠ بسان فرانسيسكـو، عرض جوبز نظام تشغيل ماكنتوش الجديد OSX (أو إس إكس)، الذى استخدم بعضاً من البرمجيات التى اشترتها أبـل من شركة نيكست قبل ثلاث سنوات. كانت تلـك البرمجيات مناسبة لنظام التشغيل لكنها لم تكن متطابقة معه تماماً، هذا لأنه كان يرغب فى العودة إلى شركة أبل فى الوقت نفسه الذى اندمج فيه نظام تشغيل NeXT OS (نيكست أو إس) مع برمجيات شركة أبل. أخذ آفى تيفانيان نواة ماك المبنية على أساس نظام تشغيل UNIX (يونيكس) التى كانت بنظام تشغيل NeXT (نيكست) وحولها إلى نواة نظام تشغيل Mac OS (ماك أو إس)، والـذى أطلـق عليه اسم داروين، والذى قـدم ذاكرة محمية، واتصـالاً متطوراً بالشبكات وتعدد مهام وقائياً، وكان هذا ما يحتاج إليه ماكنتوش بالضبط، والذى أصبح أساس نظام تشغيل Mac OS (ماك أو إس) فيما بعد. أشار بعض النقاد، ومن بينهم بيل جيتس، إلى أن شركـة أبـل لم تستخدم نظـام تشغيل NeXT (نيكست) بكاملـه. كان هناك جزء من الحقيقـة فى هذا الأمر؛ لأن شركة أبل قررت ألا تستخدم نظام تشغيل جديداً بالكامل بل تقوم بتطوير نظام تشغيل تعمل به بالفعل. كانت التطبيقات التى صُممت لنظام ماكنتوش متوافقـة بشكل عام مع النظام الجديد أو مـن السهل تحميلها عليه، وسيلاحظ مستخدم ماك الذى يستخدم النظام الجديد الكثير من السمات الجديدة لكن دون واجهة استخدام جديدة تماماً.

استقبـل المعجبون فى مؤتمر عالم ماك الخبر بحماس شديد، دون شك، وهللوا بشكل خاص عندما عرض جوبز شريطـة الأيقونات، والأيقونات التى يمكن تكبيرها عند المرور عليهـا بمؤشـر الفأرة، لكن حدثـت موجة التصفيـق الكبرى عندما حان وقـت التصريح الخاص به، حين قـال فى المقطع الختامى: "آه، هناك شىء آخـر"، وتحدث عن واجباته نحـو كل من شركتى بيكسار وأبـل، وقال إنه يشعر بالارتياح لأن الأمر قد ينجح، وقال وقد

ارتسمت على وجهه ابتسامة عريضة: "لذا يسعدنى أن أعلن اليوم أننى قد قررت التخلى عن لقب مؤقت". وقف كل من كان حاضرًا على قدميه صائحًا كما لو كان أعضاء فريق البيتلز قد عادوا للغناء معًا من جديد. عض جوبز على شفته السفلى وعدل من وضع نظارته، وبدت عليه علامات التواضع، وقال: "إنكم تجعلوننى أشعر بشعور غريب فى هذه اللحظة. إننى أذهب إلى العمل كل يوم وأعمل مع أكثر الناس موهبة على كوكب الأرض فى أبل وبيكسار، لكن هذه الأعمال تعتمد فى الأساس على العمل الجماعى. إننى أقبل شكركم نيابة عن كل العاملين بشركة أبل".

الفصل التاسع والعشرون

متاجر أبل

نضد العبقرية وحجر سيينا الرملى

تجربة العميل

كان جوبز يكره أن يتنازل عن سيطرته على كل شىء، وخاصة إذا كان ذلك يؤثر على تجربة العميل. لكنه واجه مشكلة ما. فقد كان هناك جزء وحيد من العملية لا يسيطر عليه وهو: تجربة شراء أحد منتجات أبل من المتجر.

انتهى عصر متاجر Byte Shop (بايت شوب)، فقد كانت صناعة المبيعات تنتقل من المتاجر المحلية المتخصصة فى الحاسبات إلى سلاسل المتاجر الكبرى والمجمعات التجارية، حيث أغلب العاملين لا يمتلكون المعرفة ولا الحافز الذى يدفعهم لتوضيح الطبيعة الاستثنائية لمنتجات أبل، وعن هذا يقول جوبز: "إن كل ما يهتم به البائع هو العلاوة التى قدرها ٥٠ دولارًا"، والحاسبات الأخرى كانت إلى حد كبير حاسبات عامة، لكن حاسبات أبل تتمتع بمزايا إبداعية وبسعر مرتفع. ولم يرغب فى أن يقبع جهاز iMac (آى ماك) على الأرفف بين حاسبات Dell (ديل) وCompaq (كومباك)، بينما يقف موظف جاهل يروى مواصفات كل منهما. ويشرح جوبز ما كان يفكر فيه ويقول: "إن لم نجد طرقًا لتوصيل رسالتنا إلى العملاء فى المتاجر، فإننا سنفشل".

وبسرية شديدة، بدأ جوبز فى نهاية عام ١٩٩٩ فى عقد لقاءات مع مجموعة من التنفيذيين الذين قد يكونون قادرين على توليد فكرة لما ستكون عليه متاجر أبل للتجزئة.

كان أحد المرشحين لهذه المهمة شخصًا لديه ولع بالتصميم وحماسة طفولية كبائع تجزئة بالفطـرة وهـو رون جونسون، نائب المدير التجارى فى شركـة تارجت، والذى كان مسئولًا عـن إطلاق منتجـات ذات مظهر متميز، مثـل إبريق الشاى الذى صممـه مايكل جرافز. وعـن لقائه الأول مع ستيـف، يقول: "ستيف شخص من اليسير التحدث معه. ففجأة تجد أمامـك شخصًا يرتدى بنطال جينز ممزقًا وقميصًا قطنيًّا برقبة ضيقة ويبدأ على الفور فـى الحديث عن سبب احتياجه لمتاجر عظيمة. فقد أخبرنـى إن كانت أبل ستنجح، فإننا سننجـح بالإبـداع. ولا يمكنـك أن تنجح اعتمادًا علـى الإبداع إلا إذا كانـت لديك طريقة للتواصل مع العمـلاء".

عندمـا عاد جونسون مرة أخـرى فى يناير عام ٢٠٠٠ ليجرى مقابلة شخصية أخرى، اقـترح عليه جوبز أن يتنزها معًا سيرًا على الأقـدام. وذهبا فى الثامنة والنصف صباحًا إلى مجمـع ستانفورد التجارى الضخم الذى يحتـوى على ١٤٠ متجرًا. لم تكن المتاجر قد فُتحـت بعد، لذا فقـد جابا المجمع التجارى من أقصاه إلى أقصـاه أكثر من مرة وتناقشا حـول تنظيمه، وحول الـدور الذى تلعبه المتاجر الكبرى بالمقارنـة بالمتاجر الأخرى، وحول أسباب نجاح بعض المتاجر المتخصصة دون غيرها.

كانا مازالا يسيران عندما فتحت المتاجر أبوابها فى العاشرة، ودلفا إلى متجر Eddie Bauer (إدى بـور)، وكان لهذا المتجر مدخل من داخـل المجمع التجارى وآخر من ساحة ركن السيارات. وقرر جوبز أن متاجر أبل يجب أن يكون لها مدخل وحيد، وهو ما سيجعل مـن الأيسر التحكم فى تجربة العميل، كما أن متجر إيدى بور كان طويلًا وضيقًا جدًّا وهو رأى اتفق كلاهما عليه. فقد كان من المهم أن يدرك العمـلاء بالبديهة نظام المتجر بمجرد دخولهم إليه.

لم تكن هناك متاجر متخصصة فى منتجات التكنولوجيا فى المجمع التجارى، وشرح جونسـون السبـب: كان الشائع أن العميل عندما يشترى حاسبًـا شخصيًّا وهو قرار شراء مهـم ونادر، سيرغـب فى الذهاب إلى مـكان أقل ترفًـا، حيث سيكون الإيجـار أقل. لكن جوبـز رفض هـذا الرأى، فمتاجر أبل يجب أن تكون فى المجمعـات التجارية وفى الشوارع الرئيسيـة، أى فـى مناطق مزدحمة، بغض النظر عن ارتفاع تكلفة هـذه الأماكن، وقال: "قـد لا نكون قادرين علـى دفعهم للسير بسياراتهـم عشرة أميال ليتفحصـوا منتجاتنا، لكـن يمكننا أن ندفعهم للسير عشـرة أمتار. ثم تحدث بشكل خاص عن مستخدمى نظام Windows وينـدوز حيـث يجب أن يتربص لهم وقال: "إن كانـوا يمرون بمتجرنا، فإنهم سيدخلونه بدافع الفضول، هذا إن جعلنا المكان مرحبًا بما فيه الكفاية، وبمجرد أن نحظى بفرصة لنعرض عليهم ما لدينا، فإننا سنربح".

وقال جونسون إن حجم المتجر يشير إلى أهمية العلامة التجارية، وسأل جويز: "هل أبل تعد علامة تجارية كبيرة كعلامة جاب التجارية"، فقال له جويز بل إنها أكبر بكثير، فكانت إجابة جونسون أن متاجر أبل بناء على ذلك يجب أن تكون أكبر. وأضاف جويز موضحًا أحد مبادئ مايك ماركولا والخاص بأن الشركة الجيدة يجب أن تقوم بـ "الإضفاء" - أى أنها يجب أن تعبر عن قيمها وأهميتها فى كل ما تقوم به، بدءًا من التغليف حتى التسويق. وأحب جونسون هذا المبدأ، فهو فى رأيه ينطبق على متاجر الشركات. وتنبأ قائلًا: "سيصبح المتجر هو التعبير المادى الأكثر قوة عن العلامة التجارية"، وقال إنه عندما كان صغيرًا ذهب إلى متجر سيفنتى سكند وماديسون فى منهاتن الذى يشبه القصر المبطنة جدرانه بالخشب والممتلئ بالأعمال الفنية والذى أبدعه رالف لورين وأضاف: "فى أى وقت أشترى فيه تى شرت ماركة بولو، أفكر فى هذا القصر، الذى كان بمثابة تعبير مادى عن مثل رالف العليا. وقد قام ميكى دركسلر بالمثل مع جاب. فلا يمكنك التفكير فى أى من منتجات جاب دون أن تفكر فى متجر جاب الرائع الذى يتسم بالمساحات الفارغة والأرضية الخشبية والحوائط البيضاء والمنتجات المطوية".

وعندما انتهيا، ذهبا بالسيارة إلى مقر شركة أبل وجلسا فى غرفة اجتماعات يعبثون بمنتجات الشركة. لم يكن هناك الكثير من المنتجات التى يمكنها أن تملأ أرفف متجر تقليدى، لكن هذا الأمر كان ميزة للشركة. فنوعية المتجر الذى سينشئونه، وفق القرار الذى توصلا إليه، سيستفيد من وجود منتجات قليلة. حيث سيكون معتدلًا من حيث كمية المعروضات وبهيجًا ويقدم الكثير من الأماكن التى يمكن للعملاء تجربة المنتجات فيها. وقال جونسون: "أغلب الناس لا يعرفون منتجات أبل. إنهم ينظرون لها كما لو كانت طائفة دينية غريب، ويجب أن تغير من هذه النظرة لتتحول إلى شىء رائع بالإضافة إلى أن امتلاك متاجر مذهلة يستطيع الناس تجربة المنتجات بها سيساعد على هذا". وستقوم هذه المتاجر بربط روح شركة أبل الحقيقية بمنتجاتها: المرح واليسر والإبداع وانتحاء الجانب المشرق من الخط الفاصل بين كونها منتجات حديثة الطراز أو منتجات تلقى فى القلوب شعورًا بالرهبة لتعقيدها.

النموذج الأولى

عندما عرض جويز الفكرة فى النهاية، لم يشعر مجلس الإدارة بالإثارة. فقد كانت شهرة شركة جيت واى للحاسبات تضمحل بعد أن افتتحت عدة متاجر فى الأحياء، لكن حجة جويز بأن متاجره ستكون أفضل لأنها ستكون فى مواقع ذات تكلفة أعلى لم تكن كافية فى ظاهرها لطمأنتهم، فالشعارات الإعلانية مثل "فكر باختلاف" و"إهداء إلى المجانين"

كانــت شعارات جيدة للإعلانات، لكن مجلس الإدارة كان مترددًا فى استخدامها كمبادئ استرشادية لإستراتيجية المؤسسة، ويتذكر أرت ليفنسون، المدير التنفيذى لشركة جينيتك الــذى انضم لمجلس إدارة أبل عام ٢٠٠٠، ما حدث قائلًا: "شعرت بالحيرة واعتقدت أنها أشيــاء مجنونة. فنحن شركة صغيرة وتعد لاعبًا هامشيًا فى هذه الصناعة. لذا فقد قلت إننى غير متأكد من قدرتى على دعم شىء كهذا". وكذلك تشكك إد وولارد فى هذه الفكرة وقال: "لقد حاولت جيت واى هذا من قبل وفشلت، بينما تبيع شركة ديل منتجاتها مباشرة إلى المستهلـك دون الحاجــة لمتاجر ونجحت فى ذلك". ولم يكن جوبز يتقبل رفض مجلس الإدارة. ففــى آخر مرة حدث فيهــا هذا، استبدل أغلب أعضاء المجلس. إلا أن وولارد هذه المــرة، ولأسباب شخصية بالإضافة إلى تعبه مــن التنازع مع جوبز، قرر أن ينسحب. لكن قبل أن يقوم بذلك، وافق المجلس على إنشاء أربعة متاجر على سبيل التجربة.

إلا أن جوبــز كان لــه نصــير وحيد فى مجلس الإدارة. ففى عــام ١٩٩٩ كان جوبز قد قــام بتعيين ملك البيــع بالتجزئة المولود فــى برونكس، ميلارد "مايكــى" دركسلر، الذى أثناء عمله كمدير تنفيذى لماركة جاب حولها من سلسلة محلات خاملة إلى أيقونة ثقافة الملابس الأمريكية غير الرسمية. وقد كان أحد القلائل فى العالم الذى حظى بقدر جوبز فى النجاح والذكاء فيما يتعلق بالتصميم وصورة الشركة وهوى المستهلك، بالإضافة إلى ذلك، فقد أصر على التحكم من البداية للنهاية: أى أن متاجر جاب لا تبيع سوى منتجات جــاب، ومنتجات جاب لا تُباع إلا فى متاجر جــاب وبشكل حصرى عليها. وعن هذا يقول دركسلر: "لقد هجرت العمل فى المتاجر المتنوعة لأننى لم أستطع أن أتحمل عدم مقدرتى علــى التحكــم فى منتجى بدءًا من الطريقة التى يُصنع بها حتــى الطريقة التى يباع بها. وستيــف يفكــر بمثل هذه الطريقــة، وهو ما يدفعنــى للاعتقاد بأن هذا هــو سبب تعيينه لى".

وقــدم دركسلر لـ جوبــز نصيحة مفادها: عليــك بناء نموذج مبدئى فــى سرية لمتجر أبــل بالقــرب من مقر أبل، وانهه تمامًا، ثم تجول فيه حتى تشعر بالراحة مما صنعته؛ لذا فقد قام جونسون وجوبز بتأجير مخزن شاغر فى كوبرتينو. وفى كل ثلاثاء من كل أسبوع ولمدة ستة أشهر، كانا يجتمعان هناك فى جلسات للعصف الذهنى، ولتنقيح فلسفتهما فى البيع بالتجزئة بينما يتجولان فى المكان. وكان هذا المخزن هو ما يقابل استوديو التصميم الخاصــ بـ آيف، أى المــلاذ بالنسبة لـ جوبز حيث يمكن لمنهجه البصــرى أن يبتكر المزيد من الإبداعات من خلال لمس الخيارات المتاحة ورؤيتها بينما تتجسد أفكاره أمام ناظريه. ويتذكر جوبز: "أحببت التجول هناك بمفردى، لمجرد أن أتفحص المكان فحسب".

وفــى بعضــ الأحيان كان جوبز يجعــل دركسلر ولارى إليسون وغيرهمــا من أصدقائه المخلصــين يحضرون ويلقــون نظرة على المكان، وعن هذا يقــول إليسون: "فى العديد من

عطـلات نهايــة الأسبوع، وعندما لم يكن يجعلنى أشاهــد المشاهد الجديدة من فيلم *Toy Story*، كان يدفعنــى للذهــاب إلى المخزن لمشاهدة نماذج المتجر. لقــد كان مهووسًا بكل التفاصيـل الجماليــة وكذلك بتفاصيل تجربة الخدمة. واستمــر الأمر حتى وصلت لمرحلة دفعتنــى لأن أقــول له: لــن أحضــر للمشاهــدة إن كنت ستدفعنــى للذهــاب للمتجر مرة أخرى".

كانــت شركة أوراكل التى شــارك إليسون فى تأسيسها تقــوم بتطوير برمجيات لنظم الصــراف الإلكترونى المحمول، الــذى تخلص من منضدة الخزينة. وفــى كل زيارة يقوم بهــا إليسون كان جوبز يحثه على التفكير فى طرق لتيسير عملية البيع من خلال التخلص من بعض الخطوات غير الضرورية، مثل تقديم بطاقة الائتمان أو طباعة الإيصال. ويقول إليســون: "إن نظرت إلى المتجر والمنتجات فستلاحظ هوس ستيف بالبساطة كتعبير عن الجمــال؛ أى هذه الجماليات التى تنتمى لمدرســة باوهاوس والبساطة الرائعة، والتى تسم كل شىء حتى عملية دفع الحساب فى المتاجر، تعنى أقل عدد من الخطوات على الإطلاق. وبهــذا منحنا ستيف الوصفــة الدقيقة والواضحة للكيفية التى يرغــب أن تسير بها عملية دفع الحساب".

وعندمــا حضر دركسلر لرؤية النموذج المبدئى، كانت لــه بعض الانتقادات التى يقول عنها: "كنت أعتقد أن المساحة مقسمة إلى أماكن كثيرة وليست فارغة بالقدر الكافى. فقد كان هنــاك الكثير من الخصائص المعمارية والألوان الكثيرة التى تسبب الارتباك". وأكد أن العميــل يجب أن يكون قــادرًا على الدخول إلى متاجر بيــع المنتجات بالتجزئة وبمجرد أن يتفحــص المكان بناظريه يستطيع أن يدرك نظامه. وافــق جوبز على أن البساطة وقلة مصــادر الإلهــاء هى أساسيات المتجــر العظيم، بقدر أهميتها نفســه بالنسبة للمنتجات. يقــول دركسلــر: "وبعــد استماعه لهــذا الرأى، أعجب بــه ونفذه. وكانت وجهــة نظره هى التحكــم التام فــى تجربة منتجــه بأكملها بدءًا من كيــف يتم تصميمــه وتصنيعه ونهاية بالكيفية التى يباع بها".

فــى أكتوبر عــام ٢٠٠٠، عندما كان جوبز يعتقد أنه وقت انتهائه من عملية التصميم، نهض جونسون من فراشــه فى منتصف ليلة الاثنين قبل اجتماعهمــا المعتاد يوم الثلاثاء وفــى رأسه تدور فكرة تؤرقه وهى: أنهمــا يقومان بشىء أساسى خاطئ، لقد كانا ينظمان المتجــر بحيث يتمحــور حول كل منتجات أبــل الرئيسية، بوجود أماكــن مخصصة لجهاز PowerMac (بــاور ماك) وiMac (آى ماك) وiBook (آى بوك) وPowerBook (بور بــوك). إلا أن جوبــز كان قد بدأ فى اعتناق مبدأ جديد وهــو: أن الحاسب الشخصى يعد بمثابــة المحور لكل الأنشطة الرقمية؛ بمعنــى أن حاسبك الشخصى قد يتعامل مع الفيديو والصــورة الموجــودة على آلــة التصوير، وربما فى يــوم ما قد يتعامل مــع مشغل الموسيقى

والأغاني أو مع الكتب والمجلات. وكانت فكرة جونسون التى توصل إليها بعد إمعان التفكير وقبل بزوغ فجر هذا اليوم هى أن المتاجر يجب ألا ترتب لتركز على عرض خطوط الإنتاج الأربعة للشركة فقط، بل لتركز أيضًا على الأشياء التى قد يرغب الناس فى القيام بها. وهو يوضح ذلك بقوله: "على سبيل المثال، اعتقدت بوجوب وجود قسم مخصص لعرض الأفلام حيث سيكون لدينا العديد من أجهزة ماك وبور بوك يعمل عليها برنامج التنقيح iMovie (آى موفى) ليعرضوا لك كيف يمكن أن تنقل الصور والفيديو من كاميرا الفيديو وتقوم بالتعديل عليها".

حضر جونسون إلى مكتب جوبز مبكرًا فى يوم الثلاثاء وأخبره عن وجهة نظره غير المتوقعة والخاصة بأن عليهما إعادة النظر فى إعادة تنظيم المتاجر. كان جونسون قد سمع الكثير عن حدة لسان مديره، لكنه لم يكن قد تعرض لها حتى الآن. وانطلق جوبز فى الحديث كالبركان وصرخ قائلًا: "هل تعلم كم تعد هذه فرصة كبرى؟ لقد أضنيت نفسى بالعمل على هذا المتجر طوال ستة أشهر وتريد الآن أن تغير كل شىء؟!" ثم فجأة هدأ جوبز وقال: "لقد تعبت. ولا أعرف إن كان بإمكانى أن أصمم متجرًا آخر من البداية".

كان جونسون عاجزًا عن الحديث، وحرص جوبز على أن يظل هكذا. وأثناء طريقهما إلى النموذج الأولى للمتجر، حيث كان العاملون مجتمعين لعقد اجتماع يوم الثلاثاء، أمر جونسون بألا ينطق بكلمة عن هذا الأمر له أو لأى من الأعضاء الآخرين بالفريق. وعندما وصلا إلى المتجر، كان جوبز قد انتهى من استيعاب هذه الفكرة. يتذكر جوبز ذلك قائلًا: "كنت أعلم أن رون على صواب". ولذا افتتح جوبز الاجتماع بقوله: "رون يعتقد أننا قد أخطأنا فى الأمر بأكمله، وهو يرى أن المتجر لا يجب أن يركز على المنتجات بل على ما يقوم به المستهلك بدلًا من ذلك". وكان هذا الحديث بمثابة الصدمة لـ رون. وتبع هذه الكلمات فترة من الصمت ثم استطرد جوبز قائلًا: "أتعلمون؟ إنه على صواب". وأخبرهم بأنهم سيعيدون التصميم حتى لو كان معنى هذا أن نتأخر عن موعد الافتتاح المحدد له شهر يناير بثلاثة أشهر أو أربعة وبرر هذا بقوله: "إن أمامنا فرصة وحيدة فقط للقيام بهذا بطريقة صائبة".

كان جوبز يحب أن يكون هو من يروى القصة – وقد قام بذلك فى هذا اليوم ورواها لفريقه – الخاصة بأن كل الأشياء التى فعلها بشكل صحيح تطلبت منه فى لحظة ما أن يعيد الكرة من أولها. ففى كل الأحوال كان عليه أن يعيد العمل على شىء ما اكتشف أنه ليس جيدًا لدرجة الكمال. وتحدث عن قيامه بذلك فى فيلم *Toy Story*، عندما تحولت شخصية وودى إلى شخصية حمقاء، وحدث هذا أيضًا فى مناسبتين أخريين مع حاسوب ماكنتوش الأصلى. ثم قال: "إن كان هناك خطأ، فلا يمكنك أن تتجاهله وتقول إنك ستصلحه فيما بعد، فهذا هو ما تفعله الشركات الأخرى".

عندمـا انتهى النموذج الأولى المعدل فى يناير عام ٢٠٠١، سمح جوبز لأعضاء مجلس الإدارة بـأن يروه للمرة الأولى. وشرح لهـم النظريات التى بنى عليها التصميم من خلال رسـوم تخطيطية علـى لوح الكتابة الأبيض؛ ثـم حشد أعضاء مجلس الإدارة فى شاحنة صغـيرة لنقلهم فى رحلة لمسافة ثلاثة كيلومترات. وعندما رأوا ما أنشأه جوبز وجونسون، وافقـوا بالإجماع على الاستمرار فى إنشاء هذه المتاجـر. فهذه المتاجر، وهو ما اتفق عليه المجلس، سترتقى بالعلاقة بين البيع بالتجزئة والصورة العامة للعلامة التجارية لمستويات جديـدة، كما أنها ستضمن أيضًـا أن المستهلك لن ينظر إلى حاسبات أبل الشخصية على أنها مجرد سلعة مثلها مثل حاسبات ديل أو كومباك.

أما أغلب الخبراء من خارج الشركة فقد اختلفوا مع هذا الرأى. وكتبت مجلة *بيزنس ويـك* فى عنوان مقال نشرته تقول: "ربما قد حان الوقت ليتوقف ستيف جوبز عن التفكير بهـذه الدرجة مـن الاختلاف"، كما كتبت أيضًـا: "آسفون يا ستيـف، وإليك أسباب عدم نجـاح متاجر أبل". أما جوزيـف جراتزيانو المدير المالى السابق لشركـة أبل فقد نُشر له اقتباس من حديثه عن المتاجـر يقول فيه: "مشكلة أبل هى أنها لا تزال تؤمن بأن طريقها للنمـو سيكـون من خـلال تقديم الكافيـار فى عالم يبـدو أنه راض إلى حـد كبير بالجبن والمقرمشات". وأعلن مستشار البيـع بالتجزئة دافيد جولدستين: "سأمنحهم عامين قبل أن يوقفوا هذا الخطأ المؤلم والمكلف".

خشب وحجر وفولاذ وزجاج

فـى يـوم ١٩ مايو عام ٢٠٠١، تم افتتاح أول متاجر أبل فى تايسون كورنر فى فرجينيا، وبه مناضـد بيضـاء لامعة وأرضية خشبيـة مصقولة ولافتة دعائية كبـيرة عليها عبارة "فكر باختـلاف" وصـورة للزوجين جون ويوكو. وثبـت خطأ المتشككين فى نجـاح هذه المتاجر. كانـت متاجر شركة جايـت واى يزورها فى المتوسط ٢٥٠ عميلًا فى الأسبوع. وبحلول عام ٢٠٠٤ كان متوسـط عـدد الزائرين لمتاجر أبل حوالى ٥٤٠٠ عميـل فى الأسبوع. وفى هذا العام حققت المتاجر عائدات تقدر بـ ١,٢ مليار دولار، لتحقق بهذا رقمًا قياسيًّا فى مجال البيـع بالتجزئة بعد تخطيه حاجز المليار دولار. وكانت المبيعات فى كل متجر يتم تحديثها وتصنيفهـا كل أربـع دقائق من خلال برمجيـات إليسون، لتقدم معلومـات فورية ليحدث التكامل بين التصنيع والتوريد والمبيعات.

وبينمـا كانت المتاجر تزدهر، ظل جوبز منخرطًا فـى كل ما يتعلق بها. ويتذكر لى كلو ذلـك قائلًا: "فى أحـد اجتماعاتنا الخاصة بالتسويق أثناء افتتـاح المتاجر، جعلنا ستيف نقضـى نصـف ساعة لنقرر درجة اللـون الرمادى للوحات الإرشاديـة للحمامات". كانت

شركة بوهلين سيوانسكى جاكسون للتصميم والديكورات هى من قامت بتصميم هذه المتاجر الحصرية لأبل فقط، لكن جوبز هو من كان يتخذ كل القرارات الرئيسية.

ركز جوبز بشكل خاص على السلالم، والتى كانت تشبه تلك التى أنشأها فى شركة نيكست. وعندما كان يزور أحد المتاجر أثناء إنشائه، كان دائما ما يقترح إجراء تعديلات على السلالم. وأدرج اسمه فى طليعة المخترعين فى براءتى اختراع للسلالم، إحداهما كانت عن فكرة الرؤية من خلال السلالم وذلك بسلالم كلها مصنوعة من الزجاج حتى الدرجات ويدعم هذه الألواح الزجاجية صفائح من التيتانيوم، أما الاختراع الآخر فقد كان عن نظام هندسى استخدم وحدة زجاجية من ألواح متراصة معًا ومتراكبة لتدعم الأحمال التى ستكون عليها.

فى عام ١٩٨٥، وعندما تم إقصاؤه من شركة أبل، زار جوبز إيطاليا وانبهر بالحجر الرمادى اللون لأرصفة المشاة فى شوارع فلورانس. وفى عام ٢٠٠٢، وعندما خلص إلى أن الأرضية الخشبية الخفيفة فى المتاجر قد بدأت تبدو مبتذلة إلى حد ما —وهو شىء من العسير تخيل أنه قد يزعج شخصًا مثل ستيف بالمر المدير التنفيذى لشركة مايكروسوفت— أراد جوبز استخدام هذه الأحجار بدلًا من الخشب. وحاول بعض زملائه الضغط عليه ليحاكى لون هذا الحجر وملمسه باستخدام الخرسانة، وهو ما كان أقل بمقدار عشر مرات فى السعر، إلا أن جوبز أصر على أن الأرضية يجب أن تكون أصلية. وتأتى حجارة بيترا سيرنا الرملية، ذات اللون الرمادى المائل للزرقة والتى تتكون من حبيبات صغيرة، من مقلع حجارة تملكه عائلة آل كاسون فى فرنزولا خارج مدينة فلورانس. ويصف جونسون ما حدث ويقول: "كنا نختار ٣٪ فقط مما يرد من المقلع فى الجبل لأن ما نختاره كان يجب أن يكون له درجة اللون نفسها والتجزيع والنقاء. وكان ستيف يشعر بشدة بأن علينا أن نحصل على اللون المناسب وأن الخامة يجب أن تكون على درجة عالية من الكمال". لذا فقد قام المصممون فى فلورانس باختيار الحجر المناسب من المقلع ثم أشرفوا على تقطيعه إلى بلاط ملائم، كما حرصوا على أن يتم وضع علامة على كل بلاطة للتأكد من أنها ستوضع بجوار البلاطة المناسبة لها، وعن هذه الأرضيات يقول جونسون: "إن معرفتك أنها الأحجار نفسها التى تستخدم فى أرصفة المشاة فى فلورانس، تؤكد لك أن بإمكانها البقاء على مر الأعوام".

ومن السمات المميزة الأخرى للمتاجر كانت نضد العبقرية. ابتكر جونسون هذه الفكرة بعد قضائه يومين فى عزلة مع فريقه. حيث طلب منهم أن يذكر كل فرد أفضل خدمة استمتع بها. وذكر جميعهم تقريبًا بعض التجارب اللطيفة فى فنادق فور سيزونز أو ريتز كارلتون؛ لذا فقد أرسل جونسون أفضل خمسة مديرى متاجر لديه للالتحاق ببرنامج تدريبى لدى ريتز كارلتون وكون فكرة ابتكار شىء ما بين مكتب الاستقبال وطاولة تناول

المرطبات. وقال لـ جويز: "ماذا لو حشدنا هذه النضد بخيرة رجال ماك ويمكننا أن نطلق عليها نضد العبقرية".

وقال جويز إن هذه فكرة مجنونة. حتى إنه رفض الاسم المقترح، وقال: "لا يمكنك أن تطلق عليهم عباقرة، فهم مهووسون بالحاسبات ولا يمتلكون مهارة التعامل مع الناس من خلال شيء يطلق عليه نضد العبقرية". واعتقد جونسون أنه قد خسر، لكن فى اليوم التالى دخل إلى غرفة المستشار العام لشركة أبل الذى قال له: "بالمناسبة لقد طلب منى ستيف أن أسجل اسم "نضد العبقرية" كعلامة مسجلة باسم الشركة".

اجتمعت الكثير من الأشياء التى يولع بها جويز فى متجر منهاتن الذى يقع فى فيفث أفنيو، والذى تم افتتاحه عام ٢٠٠٦ وهى: المكعب والسلالم المميزة لمتاجر أبل والزجاج والتعبير بقوة من خلال أقل الأشياء. وعنه يقول جونسون: "لقد كان بحق متجر ستيف". وحيث إنه كان يعمل ٢٤ ساعة فى اليوم وطوال أيام الأسبوع، فقد كان خير برهان على صحة إستراتيجية العثور على مواقع ذات كثافة حركة عالية وذلك أيضا بجذبه لخمسين ألف عميل أسبوعيًا فى السنة الأولى. (تذكر أن متاجر جيت واى كانت تجذب ٢٥٠ عميلا أسبوعيًا). وأشار إليه جويز بفخر عام ٢٠١٠ وقال: "هذا المتجر يجتذب عملاء عن كل متر مربع أكثر من أى متجر آخر فى العالم. كما أنه يدر بشكل عام دخـ□ أكثر من أى متجر آخر فى نيويورك بما فيها متجر ساكس وبلومنجديل".

كان جويز قادرًا على خلق الاهتمام بافتتاح المتاجر بقدرته نفسها على القيام بالمثل عند إطلاق المنتجات الجديدة. وبدأ الناس يسافرون لحضور افتتاح المتاجر ليقضوا الليلة السابقة خارج المتجر حتى يكونوا ضمن أوائل زوار المتجر. وكتب جراى ألن الذى أنشأ موقعًا إلكترونيًا للمعجبين بمتاجر أبل: "اقترح ابنى الذى كان يبلغ حينها ١٤ عامًا أن نقضى الليلة، وهى المرة الأولى لى، خارج متجر بالو ألتو، وتحولت هذه التجربة إلى حدث اجتماعى مثير فقد قضينا العديد من الليالى فى انتظار افتتاحات المتاجر بما فى ذلك خمس ليال قضيناها خارج البلاد والتقينا بالعديد من الأشخاص الرائعين".

فى يوليو عام ٢٠١١، أى بعد عقد من الزمان من افتتاح أول متجر، كان هناك ٣٢٦ متجرًا لشركة أبل. وكان أكبرها فى كوفنت جاردن فى لندن، وأكثرها ارتفاعًا فى منطقة جينزا فى طوكيو. أما متوسط العائدات السنوية فقد كانت ٣٤ مليون دولار للمتجر الواحد، وإجمالى المبيعات فى العام المالى ٢٠١٠ كان ٩,٨ مليار دولار. إلا أن المتاجر قامت بما هو أكثر من هذا؛ فعلى الرغم من أنها المسئولة بشكل مباشر عن ١٥٪ من عائدات أبل، فإنها — من خلال لفت الانتباه وخلق حالة من الوعى بالعلامة التجارية لـ أبل — قد أسهمت بشكل غير مباشر فى تعزيز كل ما تنتجه الشركة.

حتـى وهو يحارب آثار السرطان عام ٢٠١١، قضـى جوبز الوقت فى وضع التصورات للمشروعـات المستقبليـة للمتاجر، مثل المتجر الذى أراد بنـاءه فى محطة قطارات جراند سنـترال بمدينة نيويورك. ففى فترة بعد الظهيرة فى أحد الأيام أرانى صورة لمتجر فيفث أفنيـو وأشـار إلى الثمانية عشر لوح زجاج الموجودة على كل جانب وقال: "كان هذا أحدث شىء فى تكنولوجيا فن الزجاج آنذاك. وكان علينا أن نبنى غرف تشكيل الزجاج الخاصة بنا حتى نصنع هذا الزجاج". ثم أخرج رسمًا فيه هذه الألواح الثمانية عشر وقد استبدل بهـا أربعة ألواح ضخمة. وقال إن هذا هو مـا يرغب فى بنائه بعد ذلك. ومرة أخرى، كان يمثل تحديًا للدمج بين العنصر الجمالى والتكنولوجيا. وقال: "إن كنا نرغب فى بناء ذلك بما بين أيدينا من تكنولوجيا، فيجب أن نجعل المكعب أقصر بمقدار ٣٠ سم. وأنا لا أرغب فى القيام بذلك، لذا علينا أن نبنى غرف تشكيل جديدة فى الصين".

ولم يتأثر رون جونسون بهذه الفكرة، فقد كان يعتقد أن الثمانية عشر لوحًا شكلها أفضل مما ستبدو عليه الألواح الأربعة. ويعلل رأيه بقوله: "النسب التى لدينا اليوم تتماشى بشكل رائـع مـع أعمدة مبنى جنرال موتورز. وهـى تتلألأ مثل صندوق المجوهـرات. وأعتقد أننا إن جعلنـا الزجاج أكثر شفافية، فإنه على الأرجح قـد يتصدع". وتناقش فى هذه النقطة مـع جوبز، لكن بلا جدوى. وعن هذا يقول جونسون: "عندمـا تطرح التكنولوجيا إمكانية جديـدة، كان يرغب فـى استغلالها، بالإضافة إلى ذلك، ففـى رأى ستيف أن الأقل دائما مـا يكون إضافة، والأبسط دائما ما يكون أفضل. لهذا، إن كان بإمكانك أن تبنى صندوقًا زجاجيًا بعناصر أقل، فهو بذلك أفضل وأبسط وهو قمة التكنولوجيا. وهذا هو المكان الذى يرغب ستيف فى التواجد فيه بمنتجاته وبمتاجره".

الفصل الثلاثون

المحور الرقمى

من iTunes (آى تيونز) إلى iPod (آى بود)



جهاز iPod (آى بود) الأصلى، عام ٢٠٠١

الوصل بين النقاط

فى كل سنة كان جوبز يصطحب أفضل موظفيه فى رحلة يطلق عليها رحلة "أفضل ١٠٠". وكان يقوم باختيارهم على أساس قاعدة بسيطة، وتصف القاعدة هؤلاء الأشخاص بأنهم: الأشخاص الذين ستصطحبهم معك إذا كان بإمكانك أخذ مائة شخص فقط فى قارب نجاة إلى شركتك القادمة. وفى نهاية كل رحلة، كان جوبز يقف أمام سبورة بيضاء (كان يحب السبورات البيضاء لأنها تمنحه سيطرة كاملة على الموقف؛ ولأنها تساعد على التركيز)، ويسألهم: "ما الأمور العشرة التى يجب أن نقوم بها بعد ذلك؟" وكان الموظفون يتشاجرون على وضع مقترحاتهم ضمن القائمة، وكان جوبز يدون هذه المقترحات ثم

يحـذف المقترحـات التى يعلن أنها غبية. وبعد كثير من المنـاورات كانت تتوصل المجموعة إلى عمل قائمة بعشرة مقترحات. وبعد ذلك يقوم جوبز بحذف المقترحات السبعة الأخيرة ويقول: "يمكننا فقط تنفيذ ثلاثة".

وبحلـول عـام ٢٠٠١، كانت أبل قـد جددت مجموعـة الحاسبـات الشخصية التى تطرحها للبيع؛ وآن الأوان للتفكير باختلاف. وتصدرت مجموعة احتمالات جديدة قمة قائمـة الأمـور التى يجب فعلهـا بعد ذلك والتى كتبهـا على سبورتـه البيضاء فى ذلك العام.

فـى ذلـك الوقت أسدلـت سحابة سـوداء على العـالم الرقمى. فقد انفجـرت فقاعة الـدوت كوم، وهبط مؤشر بورصـة ناسداك إلى أكثر من ٥٠٪ من أعلى نقطة له. وظهرت إعلانـات ثـلاث شركات تقنية فقط فـى مباراة السوبر بول، ينايـر ٢٠٠١ فى مقابل سبع عشـرة شركـة ظهرت إعلاناتها فى مبـاراة العام الماضى. وأصبـح الإحساس بالانكماش الاقتصـادى أكثر عمقًا. فمنذ خمس وعشرين سنة، عندما أسس جوبز مع وزنياك شركة أبـل، أصبح الحاسب الشخصى محور الثورة الرقميـة. وفى الوقت الراهن، كان الخبراء يتوقعـون نهاية هذا الدور المحورى. وكتب والت موسبيرج فى صحيفة وول ستريت جورنال أن الحاسب: "أصبح شيئًا مملاً"، وقال جيف فيدزن الرئيس التنفيذى لشركة جايت واى: "من الواضح أن الحاسبات فى طريقها لفقدان أهميتها كنقطة محورية".

وفـى تلك اللحظة أطلق جوبـز إستراتيجية كبيرة جديدة ستحـول أبل وأيضًا صناعة التكنولوجيـا بأكملهـا. وبـدلاً مـن أن يتراجـع الحاسـب الشخصى عن مكانـه المحورى، سيصبـح "محورًا رقميًا" ينسق بـين أجهزة مختلفة مثل مشغل الموسيقى ومسجل الفيديو والكامـيرا. وستتمكن من ربـط ومزامنة كل هذه الأجهزة فى حاسبـك، وسيقوم بتنظيم الموسيقـى والصـورة والفيديو والنصوص وكل ما يتعلق بمـا وصفه جوبز بمصطلح "نمط حياتـك الرقمى". ولن تعـد أبل شركة حاسبات فقط – بالفعـل ستسقط هذه الكلمة من اسمها – بل سيتجدد حاسب ماكنتوش ليصبح مركز مجموعة مذهلة من الأجهزة الحديثة بما فيها جهاز iPod (آى بود) وجهاز iPad (آى باد).

عندمـا شـارف جوبز علـى بلوغ سـن الثلاثـين، استخـدم تشبيهًا مجازيًـا متعلقًا بأسطوانـات الموسيقى. فقد كان يفكر لـماذا تصبح أنماط تفكير الرجال صارمة عندما يتجـاوزون سـن الثلاثـين، ويصبحون أقل ابتـكارًا. وقال عـن هذا: "تصبـح أفكارهم تقليديـة متصلبـة يكررونها مثل الأسطوانـة المشروخة، ولا يأتون بشـىء جديد"، ولكنه فـى عمـر الخامسة والأربعين، كان جوبز على وشك الخروج مـن سطوة هذه الأسطوانة المشروخة.

وصلة Fire Wire (فاير واير)

تعـود فكـرة جوبز عن تحول الحاسـب إلى محور رقمى إلى تكنولوجيـا تسمى وصلة Fire Wire (فاير واير)، حيث قامت شركة أبل بتطويرها فى أوائل تسعينيات القرن العشرين. وكانت عبارة عن منفذ تسلسلى عالى السرعة ينقل الملفات الرقمية مثل الفيديو من جهاز إلى آخـر، وقام مصنعو كاميرات التسجيل اليابانيـون باستخدام هذه التكنولوجيا، وقرر جوبـز استخدامها فـى الإصدارات المحدثة من حاسـب iMac (آى ماك) الذى ظهر فى أكتوبـر ١٩٩٩. وبـدأ يرى أن وصلة فاير واير يمكن أن تكـون جزءًا من نظام ينقل الفيديو من الكاميرات إلى الحاسب حيث يمكن تحريرها ومشاركتها.

ومـن أجل تحقيق ذلـك، احتاج حاسـب iMac (آى ماك) إلى برنامـج رائع لتحرير الفيديوهات، ولهذا السبب ذهب جوبز إلى أصدقائه القدامى فى شركة أدوبى المتخصصة فـى الرسومات الرقمية، وطلب منهم عمل نسخة جديدة من برنامج Adobe Premiere (أدوبـى بريمير) لحاسب Mac (مـاك)، وكان هذا البرنامج رائجًـا فى الحواسب التى تعتمد نظام تشغيل ويندوز. وتفاجأ جوبز من المسئولين فى أدوبى لأنهم رفضوا طلبه بشكل قاطـع. وقال هؤلاء المسئولـون إن مستخدمى حاسب ماكنتوش قليلـون، ومن ثم فالأمر لا يستحـق تطوير نسخة لحاسب ماكنتوش. واستشاط جوبز غضبًـا وشعر بالخيانة، وقال فيمـا بعد: "لقد جعلت أدوبى مشهـورة، لكنهم خدعونى". وزادت أدوبى الطين بلة عندما لم تقـم بعمل نسخة من برامجها الرائجة الأخـرى مثل Photoshop (فوتوشوب) لنظام تشغيل Mac OSX (ماك أو إس إكس)، على الرغم من أن حاسب ماكنتوش كان رائجًا فى سوق المصممين وغيرهم من المبدعين الذين يستخدمون هذه التطبيقات.

لم يسامـح جوبز شركة أدوبى مطلقًـا، وبعد عقد من الزمن، دخل فى حرب علنية مع الشركة عندما لم يسمح بتشغيل برنامج Adobe Flash (أدوبى فلاش) على جهاز iPad (آى باد). لقد تلقى درسًا قيمًا قوى رغبته فى السيطرة على كل عناصر النظام الرئيسية من البداية للنهاية، وعن هذا قال: "الدرس الأساسى الذى تعلمته عندما تعرضنا للخيانة من جانب شركة أدوبى فى عام ١٩٩٩ هو ألا ندخل فى أى عمل لا نكون فيه مسيطرين على كل من المكون الصلب والبرمجيات، وإلا فسنخسر خسارة فادحة".

لذلـك فى عام ١٩٩٩ بدأت أبل فى تطوير برامج تطبيقات لحاسب Mac (ماك)، مع التركيز على الأشخاص العاملين فى مجال الفن والتكنولوجيا. ومن ضمن هذه التطبيقات برنامـج Final Cut Pro (فاينـال كات بـرو) لتحرير ملفات الفيديـو الرقمية، وبرنامج iMovie (آى موفـى) وكان نسخة مبسطـة للمستخدم العادى، وبرنامج iDVD (آى دى فى دى) لنسخ الفيديو أو الموسيقى على أسطوانات مدمجة، وبرنامج iPhoto (آى فوتو)

لينافس برنامج Adobe Photoshop (أدوبى فوتوشوب)، وبرنامج GarageBand (جراج باند) لعزف وخلط الموسيقى، وبرنامج iTunes (آى تيونز) لتشغيل الأغانى، وموقع iTunes Store (آى تيونز ستور) لشراء الأغانى.

وسرعان ما تم فهم فكرة المحور الرقمى بشكل أوضح. يقول جوبز: "فهمت ذلك لأول مرة فى كاميرا الفيديو، فاستخدام برنامج iMovie (آى موفى) يجعل كاميرا الفيديو أكثر فائدة". فبدلاً من أن تكون لديك مادة مسجلة تبلغ مدتها مئات الساعات، ولن يمكنك مطلقًا متابعتها كلها حتى النهاية، أصبح بإمكانك تحرير هذه المادة المصورة على حاسبك، وأن تقوم بتقليب اللقطات بشكل أنيق، وإضافة الموسيقى إليها، وكتابة أسماء من شاركوا فيها فى نهاية العرض، وكتابة اسمك كمنتج منفذ لها. لقد أتاحت هذه التكنولوجيا فرصة للناس ليكونوا مبدعين ويعبروا عن أنفسهم، وأن يقدموا شيئًا عاطفيًّا مؤثرًا. وعن هذا يقول جوبز: "فى هذه اللحظة أدركت أن الحاسب الشخصى سيتطور ليصبح شيئًا آخر".

وخطرت لـ جوبز فكرة أخرى. وتمثلت هذه الفكرة فى أنه إذا كان الحاسب سيصبح هو المركز، فهذا سيجعل الأجهزة المحمولة أكثر بساطة. وكثير من الوظائف التى حاولت تلك الأجهزة القيام بها، مثل تحرير الفيديوهات أو الصور، كان يتم إنجازها بشكل سيئ جدًّا، نظرًا لصغر حجم شاشاتها، وعدم قدرتها على عرض قوائم مليئة بالكثير من الوظائف. ومن ثم فالحاسبات بإمكانها القيام بذلك بسهولة أكبر.

وهناك شىء آخر إضافى... لقد وجد جوبز أن هذا سيكون أكثر نجاحًا إذا كان كل شىء (الجهاز، والحاسب، والبرنامج، والتطبيقات، ووصلة الفاير واير) متكاملة تمامًا. وعن هذا يقول جوبز: "لقد أصبحت مؤيدًا تمامًا لفكرة تصنيع وتطوير كل من المكون الصلب وبرمجيات الأجهزة وتقديمها للمستهلك".

وتمثل جمال هذه الفكرة فى وجود شركة واحدة فقط مؤهلة جيدًا لتقديم هذه الخدمة المتكاملة، فشركة مايكروسوفت كانت تطور برمجيات، وشركتا ديل وكومباك كانتا تصنعان مكونات مادية للحاسب، وشركة سونى كانت تنتج الكثير من الأجهزة الرقمية، وشركة أدوبى كانت تطور الكثير من البرمجيات. وكانت شركة أبل هى الوحيدة التى كانت تقوم بكل هذه الأشياء. وعن هذا قال جوبز لجريدة *تايم*: "إننا الشركة الوحيدة التى تمتلك الأدوات كلها: المكون المادى، والتطبيقات، ونظام التشغيل. يمكننا أن نكون مسئولين تمامًا عن تجربة المستخدم. بإمكاننا القيام بالأمور التى لا تستطيع الشركات الأخرى القيام بها".

كان الفيديو أولى التجارب المتكاملة لشركة أبل فى إستراتيجية المركز الرقمى. وباستخدام وصلة الفاير واير، تتمكن من إدخال الفيديو المصور إلى حاسب ماك، وباستخدام برنامج iMovie (آى موفى) تتمكن من تحريره ليصبح تحفة فنية. وماذا

بعد؟ قد ترغب فى نسخ الفيديو على أسطوانات مدمجة لتتمكن مع أصدقائك من مشاهدتها على التليفزيون. وعن هذا يقول جوبز: "قضينا الكثير من الوقت مع مصنعى محركات الأقراص من أجل عمل محرك أقراص قادر على النسخ على أسطوانة مدمجة. كنا أول من يطلق هذا المحرك"، وكالعادة، ركز جوبز على جعل استخدام هذا المنتج بسيطًا قدر الإمكان، وكان هذا سر نجاحه. ويتذكر مايك إيفانجليست الذى عمل فى تصميم البرمجيات فى شركة أبل، رد فعل جوبز عندما اطلع على نسخة أولية من الواجهة؛ فيقول إنه بعد أن رأى جوبز مجموعة صور للشاشة، هب واقفًا وأمسك بقلم سبورة ورسم مثلثًا بسيطًا على السبورة البيضاء وقال: "هذا هو التطبيق الجديد. إنه يحتوى على نافذة واحدة. عليك أن تسحب الفيديو إلى هذه النافذة، ثم تضغط على الزر المكتوب عليه انسخ على أسطوانة. هكذا. هذا ما سنقوم بتطويره". وقف إيفانجليست مندهشًا، لكن هذا أدى إلى البساطة التى أصبح عليها برنامج iDVD (آى دى فى دى). كما ساعد جوبز فى تصميم أيقونة زر "انسخ" على أسطوانة.

علم جوبز أن الفوتوغرافيا الرقمية على وشك الرواج، لذلك قامت أبل بتطوير وسائل لتجعل الحاسب مركزًا للصور. لكن فى السنة الأولى على الأقل، صرف جوبز نظره عن فرصة كبيرة فعلاً. فقد كانت شركة إتش بى وعدد قليل من الشركات الأخرى ينتجون محرك أقراص يقوم بنسخ أسطوانات موسيقى، لكن جوبز قرر أن تركز شركة أبل على الفيديو بدلاً من الموسيقى. علاوة على أن إصراره غير العقلانى على التخلص من صينية محرك الأقراص فى حاسب iMac (آى ماك) وإحلال فتحة أنيقة محلها كان معناه أن حاسب iMac (آى ماك) لن يحتوى على أول مشغل أقراص قادر على نسخ أسطوانات مدمجة، لأنها كانت مصممة فى الأساس للمشغلات التقليدية ذات الصينية. وعن هذا يقول جوبز: "لقد فاتتنا هذه الفرصة، لذلك كان علينا اللحاق بالركب سريعًا جدًّا".

وصف شركة أبل بالابتكار ليس نابعًا فحسب من كونها الأولى فى الإتيان بالأفكار الجديدة، بل لأنها تعلم كيف تتقدم عندما تجد نفسها متأخرة.

iTunes (آى تيونز)

لم يستغرق جوبز وقتًا طويلاً لإدراك أن الموسيقى ستصبح ذات أهمية بالغة. ومع حلول عام ٢٠٠٠ كان الناس يقومون بتحميل الموسيقى على أجهزة الحاسب الخاصة بهم عن طريق الأسطوانات المدمجة، أو يقومون بتحميلها باستخدام خدمات مشاركة الملفات مثل خدمة Napster (نابستر)، ونسخ قائمة الأغانى على الأسطوانات الفارغة. فى هذا العام بلغ عدد الأسطوانات المدمجة الفارغة التى تم بيعها فى الولايات المتحدة حوالى ٣٢٠

مليـون أسطوانــة. رغم أنه لم يكن هناك سوى ٢٨١ مليـون نسمة فى البلاد. مما يعنى أن بعض الناس كانوا منشغلين حقا بنسخ الأسطوانات وشركة أبل لم تكن تلبى احتياجاتهم. وفـى تصريح لـه بمجلة فورتشن قال جوبـز: "شعرت بأننى مغفل. واعتقـدت أننا أضعنا الفرصة. وتحتم علينا العمل بمنتهى الجد كى نتدارك الأمر".

أضـاف جوبـز ناسـخ أسطوانات مدمجة إلى جهـاز iMac (آى مـاك)، لكن هذا لم يكـن كافيـا، فهدفه كان تسهيل عملية نقـل الموسيقى من الأسطوانـة المدمجة، وتنظيمها علـى حاسوبك، ثم نسـخ قوائم الأغانى. وكانت هناك شركات أخـرى تعد برامج لتشغيل الموسيقى، لكنها كانت بطيئة ومعقدة. وإحدى مواهب جوبز تمثلت فى تحديد أسواق العمل المليئـة بمنتجات من الدرجة الثانية. فقد ألقـى نظرة على برامج الموسيقى المتاحة حينئذ ـــ من بينها برنامـج Real Jukebox (ريل جوكيبوكس)، و Windows Media Player (وينــدوز ميديـا بلاير) وبرنامج آخـر كانت شركة إتشـى بى ترفقه بناسـخ الأسطوانات المدمجـة الخاصـ بها، وتوصـل إلى نتيجــة: "لقد كانت جميعهـا معقدة للغايـة بحيث لا يستطيع فهم نصف خصائصها سوى العباقرة".

عندئـذ تدخل بيل كينكايـد مهندس البرمجيات السابق بشركـة أبل والذى كان يقود سيـارة فـورد رياضية فى سباق على طريق مدينة ويلاوس بولايـة كاليفورنيا بينما يستمع إلى الراديـو، حينهـا سمع تقريـرا عن مشغل موسيقــى محمول يسمــى Rio (ريو) يقوم بتشغيـل صيغة رقمية للأغانى تسمــى MP3 (إم بى ثرى). ورفع رأسه عندما قال المذيع: "مستخدمــى جهاز Mac (ماك) لا تنفعلـوا؛ لأنه لن يعمل مع هذه الأجهزة". عندئذ قال كينكايد لنفسه: "ها! يمكننى معالجة هذا الأمر".

ولمساعدته فى مراسلة مدير مشروع مشغل الموسيقى Rio (ريو) من أجل التحدث حول جهـاز Mac (ماك)، اتصل بصديقيـه جيف روبين وديف هيلر، وهما مهندسا برمجيات سابقـان بشركـة أبـل. وقد وفـر منتجهمـا المعـروف باسـم SoundJam (ساوندجام) لمستخدمى ماك واجهة بينية لجهاز Rio (ريو) وبرنامجًا لتشغيل الأغانى على حاسبهم. وفــى عام ٢٠٠٠، عندما كان جوبز يدفع فريقه لإعداد برنامج لتشغيل الموسيقى، انقضت شركـة أبـل واشترت ساوندجام مستعيـدة مكتشفيه للعمل بها مرة ثانيــة. (وبقى الثلاثة بالشركـة وظل روبين يدير فريـق تطوير برنامج الموسيقى على مـدار العقد التالى. ونظر جوبـز لـ روبـين على أنه شخصيــة مهمة للغاية فقـد سمح لمراسل جريدة تـايم ذات مرة بمقابلته فقط بعد أن أخذ عليه عهدًا بأنه لن يدون اسم عائلته).

وقد عمل جوبز معهم شخصيا كى يحول ساوندجام إلى منتج خاص بشركة أبل. وقد كان محملا بكل أنواع الخصائص وبنيت عليه الكثير من الشاشات المعقدة. ودفعهم جوبز لجعلهـا أكثر بساطة ومرحـا. فبدلا من استخدام واجهة بينيــة تجعلك تحدد ما إذا كنت

تبحث عن فنان أو أغنية أو ألبوم، أصر جوبز على استخدام إطار بسيط يمكنك أن تدون فيه أى شىء تريده. وبالاستعانة ببرنامج iMovie أخذ الفريق شكل المعدن اللامع الأملس كما أخذ أيضا فكرة الاسم حيث أسموه iTunes.

قدم جوبز برنامج iTunes (آى تيونز) فى المؤتمر السنوى الذى تعقده شركة أبل فى يناير من عام ٢٠٠١ كجزء من إستراتيجية المحور الرقمى. كان من المقرر أن يكون مجانًا لـكل مستخدمى أجهزة Mac (ماك)، كما أعلن جوبز. قـال جوبز فى النهاية: "انضموا لثـورة الأغنيات من خلال iTunes (آى تيونز)، وزيـدوا أهمية أجهزة الموسيقى الخاصة بكم عشر مرات" فلاقى هذا الإعلان استحسانًا كبيرًا من الجمهور. وفى حملته الإعلانية استخدم شعار: *Rip, Mix, Burn* "*استخلص، امزج، انسخ*".

فـى ظهيرة ذلك اليوم، قابل جوبـز الصحفى جون ماركوف الـذى يعمل فى صحيفة *نيويورك تايمز*. كانت المقابلة تسير بشكل سيئ، ولكن فى نهايتها، جلس جوبز أمام جهاز Mac (مـاك) وأخذ يتفاخر ببرنامـج iTunes (آى تيونز). وعند ظهور أشكال تتراقص علـى الشاشة: قال جوبز لماركـوف: "إنه يذكرنى بشبابى". وقد دفعـه ذلك لأن يحكى له أيام تعافيه من تعاطى حبوب الهلوسة. كان تعاطى هذه الحبوب أحد أهم أمرين أو ثلاثة قام بها فى حياته. ولن يفهمه مطلقًا من لم يتعاطوا هذه الحبوب قط.

iPod (آى بود)

كانـت الخطـوة التالية فى إستراتيجية المحـور الرقمى هى تصنيع مشغـل أغانٍ محمول. وقـد أدرك جوبـز أن الفرصـة متاحـة لشركـة أبل لتصميم مثـل هذا الجهـاز بالإضافة لبرنامـج iTunes (آى تيونـز). وهو ما جعلـه يتسم بقدر أكبر مـن البساطة. أصبح من الممكـن التعامل مـع المهام المعقدة على الحاسـب، والمهام السهلة الموجـودة على الجهاز. ومن هنا جاءت فكرة iPod (آى بود)؛ ذلك الجهاز الذى بدأ تحويل شركة أبل من مصنع للحاسبات لأهم شركة على مستوى العالم.

أولى جوبز اهتمامًا خاصًا للمشروع لأنه كان يحب الموسيقى. وقد قال جوبز لزملائه إن مشغل الأغانى الذى كان موجودًا بالفعل فى السوق: "ردىء حقًا". ووافقه فيل تشيللر، وجـون روبنشتاين، وباقى أعضاء الفريق على ذلك. وأثناء تصميم برنامج iTunes (آى تيونـز)، كانـوا يخصصون بعض الوقت لجهاز Rio (ريو) وغـيره من مشغلات الأغانى التـى كانوا يسخـرون منها. وكما قـال تشيللر: "كنا نجلس حولها ونقـول "هذه الأجهزة رديئـة فعلاً" فهى تحمل ست عشـرة أغنية فقط، ولم يكن بإمكانـك التعرف على كيفية استخدامها".

بدأ جوبز يحث فريق العمل ليعمل بأقصى جهده من أجل طرح مشغل الأغانى المحمول فى خريف عام ٢٠٠٠، ولكن روبنشتاين أجابه بأن المكونات الأساسية لم تتوافر بعد. لذلك، طلب من جوبز الانتظار. وبعد بضعة أشهر، تمكن روبنشتاين من تصميم شاشة LCD وبطارية ليثيوم بوليمر يمكن إعادة شحنها. كان التحدى الأصعب يكمن فى العثور على مشغل أقراص صغير له ذاكرة مناسبة تجعل منه مشغل أغانٍ جيدًا. وفى فبراير من عام ٢٠٠١، فى إحدى جولاته المعتادة ذهب إلى اليابان ليزور موردى شركة أبل.

فى نهاية اجتماع روتينى مع شركة توشيبا، تحدث المهندسون عن منتج جديد موجود لديهم فى المعمل سوف يكون جاهزًا فى شهر يونيو. كان مشغلًا صغيرًا حجمه ١,٨ بوصة (أى فى حجم دولار فضى) يكفى لتخزين ٥ جيجا بايت (حوالى ألف أغنية)، ولكنهم لم يحددوا الهدف منه. وعندما عرضه مهندسو توشيبا على روبنشتاين، علم على الفور كيف يستخدمه. تخيل ألف أغنية فى جيبك! ممتاز. ولكنه لم يظهر أى تعبير على وجهه. كان جوبز هو الآخر فى اليابان؛ حيث كان يلقى محاضرة افتتاحية فى مؤتمر عالم ماك الذى عقد فى طوكيو. تقابلا فى تلك الليلة فى فندق أوكيورا، الذى كان جوبز يقيم فيه. قال له روبنشتاين: "أعرف كيف أصممه الآن. كل ما أحتاج إليه هو شيك بـ ١٠ ملايين دولار". فأعطاه جوبز الشيك على الفور. وهكذا بدأ روبنشتاين التفاوض مع شركة توشيبا لاحتكار حقوق ملكية كل مشغل تصنعه، وبدأ يبحث عن شخص يقود فريق التطوير.

كان طونى فاضل مبرمجًا متهورًا، يبدو كأحد متسللى الحاسب، وكانت له ابتسامة جذابة. حيث أنشأ ثلاث شركات وهو لا يزال بجامعة ميتشجان. ثم عمل فى شركة جنرال ماجيك على تصميم جهاز تواصل محمول (حيث التقى بـ آندى هيرتزفيلد وبيل أتكينسون)، ثم قضى بعض الوقت فى شركة فيليبس إلكترونيكس؛ حيث تشرَّب ثقافة الوقار التى ظهرت فى شعره الأبيض القصير واعتداده بذاته، وقد جاء ببعض الأفكار الخاصة باختراع مشغل أغانٍ رقمى أفضل، ولكنه فشل فى تسويقه فى بعض الشركات مثل ريلنتوركس، وسونى وفيليبس. وذات يوم كان فى كولورادو، يتزلج مع عمه، عندما دق هاتفه الجوال وهو فى المصعد الكهربائى. كان روبنشتاين يتصل به، وأخبره بأن شركة أبل تبحث عن شخص قادر على العمل فى تصنيع: "جهاز إلكترونى صغير". فقال فاضل – الذى كان يتسم بالثقة بنفسه – إنه ساحر فى صناعة مثل هذه الأجهزة. فدعاه روبنشتاين للذهاب إلى كوبرتينو.

كان فاضل يعتقد أن شركة أبل استعانت به للعمل على تصنيع مساعد رقمى شخصى؛ خلفًا لجهاز Newton (نيوتن). ولكنه عندما التقى بروبنشتاين، تحول الموضوع للحديث عن برنامج iTunes (آى تيونز)، الذى طرح فى الأسواق منذ ثلاثة أشهر. قال له روبنشتاين: "كنا نحاول الربط بين مشغلات MP3 (إم بى ثرى) الموجودة وبرنامج

iTunes (آى تيونـز) وكانت رديئـة للغاية. ونحن نعتقد أنه بإمكاننا تصنيع نسخة خاصة بنا".

سعـد فاضـل بذلك كثيرًا. "أنـا شغوف بالموسيقـى. وكنت أحاول أن أقـوم بذلك فى شركـة ريلنتوركس، حيث كنت أسوق مشغل أغـانٍ لشركة بالم"، فوافق على العمل بشركة أبـل، كمستشار على الأقل. وبعد بضعة أسابيع أصر روبنشتاين أنه إذا كان سيتولى قيادة الفريـق، فعليـه أن يعمل بنظام الـدوام الكامل. ولكن فاضل رفض ذلـك، فقد كان يحب أن يعمـل حرًا، فغضب روبنشتايـن من رفض فاضل لعرضه، وقال لـه: "إنه أحد قرارات الحياة، التى لن تندم عليها أبدًا".

قـرر روبنشتايـن أن يلـوى ذراع فاضـل. فجمـع حـوالى عشرين شخصًـا ممن تمت الاستعانـة بهم للعمل فى هذا المشروع. وعندما دخـل فاضل، قال له روبنشتاين: "طونى، لـن تعمل فى هذا المشروع إلا إذا وقعت عقدًا بالعمـل بنظام الدوام الكامل. فهل ستنضم إلينا أم لا؟ عليك أن تقرر ذلك فى التو واللحظة؟".

نظـر فاضل فى عينى روبنشتايـن، ثم نظر إلى الجمهور وقال: "هل يحدث هذا الأمر دومًا فى شركة أبل؟ هل يتم الضغط على الناس لكى يقبلوا عرضًا ما؟" وتوقف للحظة، ثم أعلـن قبوله للعرض، وصافـح روبنشتاين على مضض. قال فاضل عن ذلك: "تسبب ذلك فـى توليد شعور بعدم الارتياح بينى وبين جون دام لسنوات طويلة". وقد وافقه روبنشتاين فى ذلك حيث قال: "لا أعتقد أنه سامحنى على ذلك أبدًا".

كان مـن المقدر لـ فاضل وروبنشتايـن الاصطدام ببعضهما لأن كليهما رأى أنه مخترع جهـاز iPod (آى بـود). فقـد رأى روبنشتاين، أنه كلـف بهذه المهمة من قبـل جوبز قبل الاستعانـة بـ فاضل بأشهـر، وأنه هو من عثر علـى مشغل الأقراص الـذى صممته شركة توشيبـا، وأنـه من اخترع الشاشة والبطاريـة وغيرها من مكوناتـه الأساسية. ثم استعان بفاضل ليجمع هذه الأجزاء معًا. وكان روبنشتاين يشعر بالاستياء عند رؤية فاضل؛ لذلك كان يسميه "طونى بالونى"، ولكنه لم يكن الشخص الوحيد الذى ينعته بذلك؛ نظرًا لوجود عاملـين آخريـن فى الشركة يشعـرون بالاستيـاء لانضمامه إليهم. ولكن مـن وجهة نظر فاضل، كان يرى أنه أتى بخطط لتصميم مشغل أغانٍ ممتاز قبل مجيئه لشركة أبل، وأنه كان يسوقهـا لشركات أخرى قبـل أن يوافق على العمل بشركة أبـل. وأصبحت مسألة من يعود إليه فضل اختراع iPod (آى بود) – ويكون الأب الروحى له – نقطة خلاف استمرت لسنوات فى جميع اللقاءات والمقالات وصفحات الإنترنت وحتى فى عناوين الويكيبيديا.

ولكـن على مدار الأشهـر القليلة التالية كانا مشغولين للغايـة، الأمر الذى منعهما من التشاجـر. وقـد أراد جوبـز أن يطرح جهـاز iPod (آى بود) فى الأسواق فـى رأس العام الجديـد، وكان هـذا يعنى الانتهاء منه فى شهر أكتوبر. كانـوا يبحثون عن شركات أخرى

تصمـم مشغـلات الأغانى، تكون أساسًـا لعمل شركة أبل، حتى استقـر الرأى على شركة صغـيرة تدعـى بورتال بلايـر، قال فاضـل لفريق العمل هنـاك: "هذا هـو المشروع الذى سيحدث انقلابًا بشركة أبل، وبعد عشر سنوات من الآن، سوف تعمل فى مجال الموسيقى، لا الحاسبـات"، وأقنعهم بتوقيع عقد احتكار، وبـدأ فريقه يصحح العيوب التى قامت بها شركـة بورتال بلاير، مثل واجهات المستخدم المعقدة، وقصر العمر الافتراضى لبطاريته، وعدم قدرته على عمل قائمة أغانٍ تزيد على عشر.

يا لها من فكرة!

هنـاك اجتماعات لا يمكن نسيانها نظرًا لأنها تميز لحظـات مهمة ولأنها توضح الطريقة التـى يعمـل بها القادة. كانت هـذه هى الحال مع اجتمـاع شركة أبل بغرفـة الاجتماعات بالـدور الرابع فى أبريـل ٢٠٠١، حيث قرر جوبز وضع أساسيـات جهاز iPod (آى بود). وقام فاضل بتقـديم عرضه لـ جوبز وحضر هذا الاجتماع روبنشتاين وشيللر وآيف وجيف روبـين وستان نيج، مدير قسم التسويق. ولم يكن فاضل يعرف جوبز، وكان يشعر بالرهبة بصـورة واضحة. "عندما دخل غرفة الاجتماعات، اعتدلـت فى جلستى وقلت فى نفسى: "يـا إلهى، هذا ستيف!" لم أكن مستعدًّا للموقـف لأننى سمعت عن قدر الفظاظة التى قد يكون عليها".

بدأ الاجتماع بعرض تقديمى للسوق المرتقبة وما تقوم به الشركات الأخرى. وعن هذا يقول فاضل: "لم يكن ينتبه لمجموعة شرائح العرض التقديمى لأكثر من دقيقة". وعندما تعرضـ إحـدى شرائح منافسين محتملين آخرين فى السـوق، كان يشيح بيده؛ ويقول: "لا تقلـق من شركـة سونى. إننا نعرف ما نقوم به ولكنهم لا يعرفـون". بعد ذلك، توقفوا عن عرض الشرائح، وقام جوبز بطرح الأسئلة على المجموعة. وتعلم فاضل درسًا. وعنه يقول: "يفضل ستيف أن يتواجد فى اللحظة الحالية، وأن يناقش الأمور حتى الوصول للحل. وقد أخبرنـى قائـلًا: (إن كنت بحاجة إلى شرائح عرض، فإن هذا يـدل على أنك لا تعرف ما الذى تتحدث عنه)".

علـى عكـس ذلك، كان جوبز يفضـل أن تُعرض عليه أشياء ماديـة يمكن أن يشعر بها ويتحقق منها ويتلمسها، ومن ثم أحضر فاضل ثلاثة نماذج مختلفة لحجرة الاجتماعات، وقـد دربه روبنشتاين علـى كيفية عرضها بتسلسل لكى يكون اختيـاره المفضل هو الرائعة الفنية. لقد أخفوا نموذج هذا الخيار تحت زهرية خشبية فى وسط الطاولة.

بـدأ فاضـل عرضه باستخـراج الأجـزاء المختلفة التـى يستخدمونها مـن الصندوق ونشرهـا على الطاولة. كانت عبارة عن مشغل حجمـه ١,٨ بوصة وشاشة LCD ولوحات

وبطاريات كلها عليها ملصقات بها التكلفة والوزن. وبينما كان يعرض هذه الأشياء، كانوا يتناقشـون كيف يمكن تخفيض التكلفـة أو الوزن على مدار العام القادم أو نحو ذلك. كان يتعين تركيب بعض القطع معًا، والتى تشبه لعبة المكعبات، ليعرض الإمكانيات.

وبـدأ فاضـل كشف النقاب عن نماذجـه، المصنوعة من مادة الفلـين والمزودة بأثقال مـن الرصاص لتعطيها الـوزن المناسب. كان النموذج الأول به فتحة لشريحة ذاكرة يمكن إزالتهـا. ورفضه جوبز لأنه نموذج معقد. والنمـوذج الثانى كان به ذاكرة وصول عشوائية وهـى رخيصـة الثمن لكنها قد تفقد كل الأغانى إن نفـدت البطارية. ولم يعجب به جوبز. بعـد ذلك قام فاضل بتركيب أجزاء معًـا ليعرض ما يبدو أنه جهاز به قرص صلب حجمه ١,٨ بوصة. بدا على جوبز الاهتمام. وبلغ العرض ذروته حين رفع فاضل الزهرية وكشف عن نموذج كامل مجمع لهذا البديل. ويتذكر فاضل ذلك قائلاً: "كنت أتمنى أن أكون قادرًا علـى تعديل هذه الأجـزاء، لكن ستيف استقر علـى إمكانيات القرص الصلب بالطريقة التـى عرضناها"، كان بالأحرى مبهورًا بالأمر. ويعقـب فاضل قائلاً: "كنت أعمل بشركة فيليبـس، حيث كانت قرارات مثل هـذه تستغرق اجتماعًا تلو الآخـر والكثير من العروض التقديمية والمزيد من الدراسات".

بعـد ذلك جـاء دور فيل تشيللر، وطـرح سؤالاً قائلاً: "هل يمكننـى أن أعرض فكرتى الآن؟" وترك الغرفة وعاد بعدد من نماذج جهاز iPod (آى بود)، جميعها بها المكون نفسه فـى الجهة الأمامية، وهو ما اشتهر ببكرة التنقل السريع. وعن هذا يقول: "كنت أفكر فى كيفية التنقل فى قائمة تشغيل الأغانى. لا يمكنك الضغط على زر مئات المرات. أليس من الرائع أن تكون لديك بكرة للتنقل السريع؟" ومن خلال لف البكرة بإصبعك، فأنت تتنقل بـين الأغنيـات. وكلما قمت بلف البكرة لمدة أطول، عرضـت القائمة على نحو أسرع، ومن ثم يمكنك التنقل سريعًا بين مئات الأغانى بسهولة. صاح جوبز قائلا: "يا لها من فكرة!" وجعل فاضل والمهندسين يعملون على تنفيذ الفكرة.

وبمجرد أن تم تدشين المشروع، كان جوبز ينغمس فى العمل يوميًا. كان طلبه الأساسى هـو "البساطة!" كان يعاين كل شاشة عرض لواجهة المستخدم ويخضعها لاختبار قاس: إن كان يرغب فى سماع أغنية أو أداء وظيفة، فإنه ينبغى أن يصل إلى ما يريد من خلال ثلاث نقرات. ويجب أن تكون نقرة بسيطة. أما إن كان لا يستطيع استيعاب كيفية التنقل، أو إن استغـرق الأمـر أكثر من ثلاث نقرات، فإنه يصير عنيفًـا. وعن هذا يقول فاضل: "كانـت تمر علينا أوقـات نهلك أذهاننا فى التفكير بمشكلة واجهة المستخدم، ونفكر فى وضـع كل إمكانية فى الاعتبار وقد يقترح قائلاً: "هل فكرتم فى ذلك؟". ومن ثم نجرب ما اقترحه: "يا إلهى". كان يعيد تحديد المشكلة أو الأسلوب ومن ثم نتغلب على مشكلتنا الصغيرة".

وفـى كل مسـاء، كان جوبز يتصـل بالهاتف ليعرض أفكاره. وكان فاضـل والآخرون يتصلـون ببعضهم ويناقشون آخر مقترحات جوبز ويتآمـرون على طريقة دفعه إلى حيث يرغبون منه الذهاب، وهى طريقة أتت ثمارها أغلب الوقت. يقول فاضل: "كنا نجد أنفسنا فى دوامة أحدث مقترحات ستيف وكنا نحاول جميعًا أن نسبقها. كل يوم كان هناك شىء كهذا، سواء أكان الأمر مفتاحًا هنا أو لون زر هناك أو مسألة تخص إستراتيجية التسعير. فمع طريقته، أنت بحاجة إلى العمل مع أقرانك ومتابعتهم".

وإحدى الرؤى التى كانت لدى جوبز هى أنه لا بد أن يؤدى برنامج iTunes (آى تيونز) العديد من الوظائف بقدر الإمكان باستخدام حاسبك الشخصى بدلاً من استخدام iPod (الآى بود). وفيما بعد يتذكر قائلاً:

> من أجل تيسير استخدام جهاز iPod (آى بود) ـ وهذا استغرق الكثير من الجدل من جانبى ـ يتعـين علينـا أن نحد من قدر ما يقوم به الجهـاز فى حد ذاته. وعلى العكس من ذلك، قمنا بوضـع الوظائـف الموجودة على برنامج iTunes (آى تيونز) علـى الحاسب. على سبيل المثال، لقـد قمنـا بتصميمه بحيث لا يمكنك إعداد قائمة تشغيل أغـانٍ باستخدام الجهاز. فأنت تعد قائمة تشغيل أغانٍ باستخدام برنامج iTunes (آى تيونز)، وبعد ذلك تقوم بنقلها إلى الجهاز. وكان هذا أمرًا جدليًا. لكن ما جعل جهاز Rio (ريو) وأجهزة أخرى تفشل تمامًا هو أنها كانت معقـدة. كان يتعـين عليها القيام بأشياء مثـل تكوين قائمة تشغيل الأغانـى لأنها لا تتوافق مع برنامـج تشغيل الأغانى الموجود علـى حاسبك الشخصى. ومن ثم فمـن خلال اقتناء برنامج iTunes (آى تيونـز) وجهاز iPod (آى بود) أتيحت لنا فرصة جعل الحاسب والجهاز يعملان معًا، كما أتيحت لنا فرصة وضع التعقيدات فى المكان المناسب.

تجسـد أبرز ملامح مذهب الـزن فى إيمان جوبز بأن جهـاز iPod (آى بود) لا يجب أن يكـون له زر للفتح والإغـلاق، وهو الأمر الذى أدهش زملاءه كثـيرًا. وهذا ينطبق على معظم أجهزة أبل، لم تكن هنا حاجة إلى واحد من هذه الأزرار. فإن أجهزة أبل قد تدخل فى سبات إن لم يتم استخدامها وقد تستيقظ من سباتها إذا ما لمست أى زر. ولكن ليست هناك حاجة إلى زر إغلاق.

وفجـأة وضع كل شىء فـى مكانه الصحيح: قرص عليـه آلاف الأغانى ووصلة FireWire (فاير واير) التى يمكنها أن تنقل آلاف الأغنيات فى أقل من عشر دقائق وبطارية يمكنها أن تـدوم لسمـاع آلاف الأغانـى. ويتذكر جوبـز قائلاً: "فجـأة نظرنـا إلى بعضنا وقلنا: "سيكون هذا رائعًا للغاية". كنا نعرف إلى أى مدى كان الأمر رائعًا لأننا كنا نعرف إلى أى مـدى نحتاج إلى جهاز كهذا بصفة شخصية. صـارت الفكرة فى غاية البساطة على نحو حسن: "ألف أغنية فى جيبك". واقترحت وكالات الإعلان أن نطلق عليه Pod. وكان جوبز

هـو من عـدل الاسم إلى iPod (آى بـود)، مستعيرًا الاسم من اسمـى iMac (آى ماك) و iTunes (آى تيونز).

بياض الحوت الأبيض

كان جونـى آيف يلعب بنمـوذج جهاز iPod (آى بود) المصنوع من الفلين وحاول أن يتخيل كيـف سيبدو شـكل المنتج النهائى، فوافته هذه الفكرة حـين كان يقود سيارته فى الصباح فى طريقه من بيته فى سان فرانسيسكو إلى كوبرتينو. حيث يجب أن تكون الواجهة ناصعة البيضـاء ومتصلة بخلفية لامعة من الـ إستانلس إستيل، هكذا أخـبر زميله فى السيارة. وعن هذا يقول آيف: "أغلب المنتجات الاستهلاكية الصغيرة تشعرك بأنها قابلة للاستغناء عنها لعدم وجود ثقل ثقافى. وأكثر الأشياء التى أفتخر بها فى جهاز iPod (آى بود) أن به شيئًا تشعر بأهميته وعدم القدرة على الاستغناء عنه".

ولا ينبغـى أن يكون اللون الأبيض مجرد أبيضـ وحسب، بل *ناصع* البياض. وهو يقول: "ليسـ الجهاز وحسب، بـل والسماعات والأسلاك ومزود الطاقة. لابـد أن يكون كل ذلك "أبيضـ *ناصعًـا*"، ظل الآخـرون يجادلون بـأن السماعات يجب أن تكون سـوداء كما هى الحال مع جميع السماعات. وعن هذا يقول آيف: "ولكن ستيف تمسك بالفكرة على الفور وتمسـك باللون الأبيض، بل ناصع البياض". ساعد الانحنـاء المتعرج لأسلاك السماعات البيضاء على جعل جهاز iPod (آى بود) بمثابة أيقونة. وكما يصفه آيف قائلاً:

> كان جهـاز iPod (آى بـود) به شىء غاية فى الأهمية ولا يمكـن الاستغناء عنه، ومع ذلك كان هنـاك شـىء أيضًا غاية فى الهدوء وكان محكومًا. فلم يكن مبهرجًا. كان مقيدًا ولكنه مجنون بتلك السماعات الانسيابية، ولهذا السبب أعجبت باللون الأبيض. فالأبيض ليس لونًا محايدًا. كان لونًا ناصعًا وهادئًا وجريئًا وواضحًا، وفى الوقت نفسه غير واضح أيضًا.

كان فريـق لى كلو للإعلانات بوكالة (تى بى دبليو إيه/ شيات/ داى) يرغب فى الاحتفال بإطـلاق جهاز iPod (آى بـود) وتصميمه الإبداعى بلونه الأبيضـ بدلاً من مجرد تقديم إعـلان تقليدى لمنتـج يعرض سمات الجهاز. انضم جيمسـ فينسنت، وهو شاب بريطانى نحيـف كان يعمـل عازفًا فى إحدى الفرق وعمـل كمنسق أغانٍ، مؤخـرًا إلى الوكالة. كان شخصـًا موهوبـًا بفطرته، وقد لعب دورًا فى المساعدة على الوصـول بإعلانات شركة أبل إلى جيـل الألفية المغـرم بموسيقى الهيب هوب وليس لجيـل الستينيات الثائر. وبمساعدة سـوزان ألسينجـان، مديـرة القسم الفنـى، ابتكروا مجموعـة من اللوحـات والملصقات

الإعلانيـة من أجل جهاز iPod (آى بـود)، وقاموا بعرض الخيارات على طاولة جوبز فى قاعة الاجتماعات ليبت جوبز فى الأمر.

وعلى أقصى اليمين وضعوا أكثر الخيارات التقليدية التى كانت تعرض صورًا مباشرة لجهـاز iPod (آى بود) على خلفية بيضاء. وعلى أقصـى اليسار، وضعوا نماذج رسومية ورمزيـة، حيث تعرض صورة ظلية لشخص يرقص وهـو يسمع موسيقى على جهاز iPod (آى بـود) ويتمايل سلـك السماعات مع الموسيقى. وعن هذا يقـول فينسنت: "إن الجهاز يفهـم العلاقتـين العاطفيـة والشخصية بينك وبـين الموسيقى"، وكان يقـترح على دنكان ميلـز، مديـر قسم الإبداع، بأنهم يؤيدون بقوة الخيار المطـروح فى أقصى اليسار، وليروا إن كان بإمكانهم جذب جوبز لهذا الخيار. وعندما دخل إلى الغرفة، ذهب على الفور إلى الطـرف الأيمن ليلقى نظرة على صور المنتج المتألقة. وقال: "هذا يبدو رائعًا. هيا نتحدث فـى هذا". ولكن فينيست وميلـز وكلو لم يتزحزحوا عن موقفهم. فـى النهاية، رفع جوبز بصره ونظر إلى الصور الأيقونية وقال: "يا إلهى، أظن أنكم معجبون بهذه الأشياء". لكنه هز رأسه وقال: "لكنه لا يظهر المنتج، فهو لا يقول شيئًا عن ماهيته". فاقترح فينسنت أن يستخدمـوا الصورة الأيقونية ويضيفوا الشعـار: "١٠٠٠ أغنية فى جيبك". وهذا يلخص كل شىء عن المنتج. نظر جوبز مجددًا إلى أقصى يمين الطاولة، وفى النهاية وافق. وليس مـن المستغرب أن يدعى جوبز أنها فكرته لتشجيع المزيد من الإعلانات المليئة بالأيقونات. ويسترجـع جوبز قائلاً: "كان هناك بعضـ المتشككين الذين تساءلوا: "كيف سيسهم ذلك فـى بيـع جهـاز iPod (آى بـود)؟" لذا، فى هـذا الوقت كان مـن المفيـد أن أصير المدير التنفيذى للشركة، ومن ثم يمكننى تنفيذ الفكرة".

وأدرك جوبـز أن هنـاك فائـدة أخـرى مـن وراء امتلاك شركـة أبل لنظـام متكامل للحاسبـات والبرامـج والمكونات، وهذا يعنـى أن مبيعات جهـاز iPod (آى بود) ستشجع مبيعـات جهاز iMac (آى مـاك). وهذا بدوره يعنى أنه سيحصـل على المال الذى تنفقه شركة أبل على إعلانات iMac (آى ماك) وتحويله لإنفاقه على إعلانات جهاز iPod (آى بود) ومن ثم الحصول على مبلغ مضاعف من المال. فى الواقع سيدر ثلاثة أضعاف المبلغ لأن الإعلان سيضفى بريقًا وحيوية على منتجات شركة أبل بأكملها. ويتذكر قائلاً:

> كانـت تراودنى هذه الفكرة المجنونة التى مفادها أنـه بإمكاننا بيع أكبر عدد من أجهزة Mac (ماك) من خلال الإعلان عن جهاز iPod (آى بود). بالإضافة إلى ذلك، قد يضع جهاز iPod (آى بود) شركة أبل فى موضع الابتكار والحداثة. ومن ثم حولت ٧٥ مليون دولار للإعلان عن جهاز iPod (آى بود)، على الرغم من أن تصنيف جهاز iPod (آى بود) لا يبرر صرف ١٪ من هـذا المبلغ. وهـذا يعنى أننا فرضنا هيمنتنا على سوق المشغـلات الموسيقية تمامًا. لقد أنفقنا أكثر من المنافسين بنسب قد تصل إلى الضعف.

عرضـت الإعلانـات التليفزيونية صورًا ظليـة، قام جوبز وكلو وفينسنـت باختيارها، تتراقص على أنغام الموسيقى. يقول كلو: "صار البحث عن الموسيقى هو متعتنا الأساسية فـى اجتماعـات التسويـق الأسبوعية. كنـا نشغل بعضـ المقطوعـات، وكان ستيف يقول: "أكـره ذلك" وكان جيمس يحـاول إقناعه". وساعدت الإعلانات علـى إشهار العديد من الفـرق الموسيقيـة الجديدة، كانت فرقـة بلاك أيد بايـز أكثرها تميزًا بإعـلان أغنيتها Hey Mama. وعندمـا يكون إعلان جديد بصـدد الإنتاج، كان جوبز يفكر كثيرًا ويتصل بـ فينسنت ويصر علـى إلغائه. وقد يقول شيئًـا على غرار: "يبدو غـير متناسق"، "يبدو تافهًـا"، "دعونا نؤجلـه". كان جيمس يرتبك ويحـاول تغيير رأيه. وقـد يناقشه: "تمهل، سيكون رائعًا". وقد يتراجع جوبز عن رأيه، وقد يخرج الإعلان ويعجبه.

كشف جوبز النقاب عن جهاز iPod (آى بود) فى ٢٣ أكتوبر عام ٢٠٠١، فى أحد المعارض التـى كان يقيم فيها حفل توقيع لإطلاق المنتجـات. وكان المكتوب على الدعوة: "ملحوظة: ليسـ هذا منتـج Mac (مـاك)". وعندما حان الوقـت للكشف عن المنتج، بعـد أن شرح إمكانياتـه التقنية، لم يقم جوبز بحركتـه المعتادة بالسير إلى طاولة ليسحب قطعة قماش مخمليـة عن المنتج. وبدلاً من ذلك، قال: "إننـى أحمـل الآن واحدًا فى جيبى". ووضع يده فى جيب سرواله الجينز وأخرج جهازًا أبيض لامعًا. وأردف قائلاً: "هذا الجهاز الصغير الرائع يحمل ألف أغنية، ويمكننـى أن أضعه فى جيبى". وأعاده إلى جيبه وسار متمهلاً إلى الكواليس وسط تصفيق الجمهور وهتافه.

فى البداية كان هناك بعض التشكك بين خبراء التكنولوجيا، لا سيما عن سعره البالغ ٣٩٩ دولارًا أمريكيًـا. وفى المواقع الشخصية والمدونات، سادت مزحة تقول إن اسم iPod يرمـز لجملـة idiots price our devices وتعنـى (المغفلـون يحددون سعـر أجهزتنا). بيـد أن العملاء جعلوه يحقق نجاحًا ساحقًا. والأكـثر من ذلك، أن جهاز iPod (آى بود) أصبح جوهر كل ما تعبر عنه شركة أبل، من حيث ربط الشعر بالهندسة، والفنون والإبداع بالتكنولوجيـا، والجمع بين التميز والبساطة فى التصميـم، كما تميز بسهولة الاستخدام النابعة من نظام التكامل القائم على تطوير كل من المكون الصلب والبرامج، من الحاسب إلى وصلـة الفايـر واير إلى الجهـاز إلى البرنامج إلى إدارة المحتـوى. وعند إخراج جهاز iPod (آى بود) من علبته كان يبدو جميلاً جدًّا كأنه يبرق، وهذا جعل مشغلات الموسيقى الأخرى تبدو كما لو كان تم تصميمها وتصنيعها فى أوزبكستان.

منـذ إطلاق حاسوب ماكنتوش الأصلـى، لم تندفع الشركة إلى آفاق المستقبل ـ بسبب وضـوح رؤية أحد الأجهزة ـ مثلما حدث مـع iPod (آى بود) وفى ذلك الوقت، قال جوبز لـ ستيـف ليفى المحرر فى مجلـة *نيوزويك*: "إذا تسـاءل أى شخص عن سبـب وجود أبل

علـى هذا الكوكب، فسأقدم له هذا كمثال جيد لسبب وجودها". وبدأ وزنياك الذى لطالما كان متشـككًا فى فكرة الأنظمة المتكاملة يراجع وجهة نظـره تلك. وقد أعرب وزنياك عن دهشتـه بعـد ظهور جهاز iPod (آى بود) فقال: "رائع، مـن المنطقى أن تكون أبل أول من يقـوم بتصنيعـه. وعلى أية حال، فتاريـخ أبل كله يتمثل فى تصنيـع كل من المكون الصلب والبرمجيات، والتوصل لنتيجة أنهما يعملان بشكل أفضل معًا".

وفـى اليـوم الذى حضر فيه ليفى العرض الصحفى لجهـاز iPod (آى بود) قابل بيل جيتسـ على العشاء، وأراه الجهاز، وسألـه: "ألم تر هذا بعد؟". ويصف ليفى هذا الموقف قائلاً :"دخل جيتس فى حالة تذكرك بأفلام الخيال العلمى عندما يواجه الكائن الفضائى بشـىء غريـب عليه، ويخلق بينه وبـين الشىء نطاقًا من الطاقة يمكنـه من امتصاص كل المعلومـات الممكنة عـن هذا الشىء مباشرةً إلى عقله". أخذ جيتس يلعب فى بكرة التنقل، ويضغـط على كل زر، وعيناه مثبتتان علـى الشاشة، ثم قال أخيرًا: "يبدو أنه منتج رائع". ثم صمت وبدا متحيرًا، ثم سأل: "هل هو متوافق مع حاسوب ماكنتوش فقط؟".

الفصل الحادى والثلاثون

متجر آى تيونز

أنا شخص يجذب تابعيه

وارنر ميوزيك

فى بداية عام ٢٠٠٢، واجهت شركة أبل تحديًا، فقد سهل الاتصال المباشر بين جهاز iPod (آى بود) الخاص بك، وبرنامج iTunes (آى تيونز) والحاسب عملية التحكم فى الموسيقى الموجودة لديك بالفعل. ولكنك لتشترى موسيقى جديدة، عليك أن تتخلى عن هذه البيئة المريحة وتذهب لتشترى قرصًا مضغوطًا أو تقوم بتحميل الأغانى عبر الإنترنت، وعادة ما يعنى الأمر الثانى العمل على مشاركة الملفات ودخول المواقع التى تقدم نسخًا مسروقة وهو أمر له عواقب وخيمة. لذلك أراد جوبز أن يقدم لمستخدمى أجهزة iPod (آى بود) طريقة سهلة وآمنة وقانونية لتحميل الأغانى.

واجهت صناعة الموسيقى أيضًا تحديًا خطيرًا. فقد حلت عليها لعنة القرصنة أيضًا وظهرت بعض خدمات القرصنة – مثل النابستر والجروكستر والناتيلا والكازا – والتى مكنت الناس من الحصول على الأغانى مجانًا، ونتيجة لذلك، انخفضت المبيعات القانونية للأقراص المضغوطة بنسبة ٩٪ عام ٢٠٠٢.

كان المديرون التنفيذيون بشركات الموسيقى يتناقشون فى هذه المسألة – بمهارة أطفال حضانة يلعبون كرة القدم – ويجدون صعوبة فى الاتفاق على معيار مشترك لحماية نسخ

الموسيقى الرقمية. حتى عمل بول فيديتش – مدير شركة وارنر ميوزيك – وزميله فى الشركة بيل رادوتشيل – رئيس شركة (إيه أو إل) التابعة لشركة تايم وارنر – مع شركة سونى فى هذا الصدد، وكانا يأملان أن يتحدا مع شركة أبل لتكون جزءًا من اتحادهم. ولذلك سافرت مجموعة منهم إلى كوبرتينو بولاية كاليفورنيا فى يناير عام ٢٠٠٢ لرؤية جوبز.

لم يكن اجتماعًا سهلاً، كان فيديتش مصابًا بنزلة برد ولم يكن صوته واضحًا، لذلك بدأ نائبه العرض التقديمى. وبدا جوبز – الذى جلس على رأس طاولة المؤتمر – متململاً غاضبًا. وبعد تقديم أربع شرائح عرض، لوح بيده وتدخل قائلاً: "أنت معمى عن الحقيقة". فنظر الجميع إلى فيديتش الذى وجد صعوبة فى الكلام ثم قال بعد انقطاع طويل: "أنت محق، لم نعرف ماذا نفعل. يجب أن تساعدنا على الخروج من هذا الوضع". وقد ذكر جوبز فى وقت لاحق أنه تحير بعض الشىء، ثم وافق على عمل شركة أبل مع شركتى وارنر وسونى.

لو تمكنت شركات الموسيقى من الاتفاق على طريقة تشفير قياسية لحماية ملفات الموسيقى، لازدادت الكثير من المتاجر الموجودة على الإنترنت، مما كان سيصعب على جوبز إنشاء متجر iTunes Store (آى تيونز ستور) الإلكترونى الذى يسمح لشركة أبل بأن تتحكم فى كيفية التعامل مع مبيعات الإنترنت. إلا أن شركة سونى أتاحت لجوبز هذه الفرصة عندما قررت – بعد الاجتماع الذى عقد فى كوبرتينو فى يناير من عام ٢٠٠٢ – الانسحاب من المحادثات لأنها فضلت شكل ملكيتها الخاصة، التى تستمد منها أرباحها.

قال نوبويوكى إيدى – المدير التنفيذى لشركة سونى – لـ تونى بيكينز، محرر *ريد هيرينج*: "أنت تعرف ستيف، إن لديه أجندة خاصة به. وعلى الرغم من عبقريته، فإنه لا يشاركك كل شىء. إنه شخص يصعب العمل معه لو كنت رئيس شركة كبيرة... إنه كابوس". ثم أردف هاوارد سترينجر، الذى كان فى ذلك الوقت رئيس فرع شركة سونى بأمريكا الشمالية بخصوص جوبز: "إن محاولة الاتفاق معه هى بصراحة مضيعة للوقت".

بدلاً من ذلك، اتحدت شركة سونى مع شركة يونيفيرسال لابتكار خدمة اشتراك تدعى بريسبلاس، وفى هذه الغضون، تعاونت شركة إيه أو إل التابعة لشركة تايم وارنر وشركة بيرتيلسمان وشركة إيه إم آى مع شركة ريلنتوركس وكونوا شركة ميوزيكنت. ولم ترخص أية شركة من هذه الشركات الأغانى الخاصة بها لمنافسيها؛ لذلك قدمت كل شركة نصف الموسيقى المتاحة لديها فحسب. وقد قدمت شركتا يونيفيرسال وسونى خدمات اشتراك تمكن العملاء من تشغيل الأغانى مع عدم إمكانية الاحتفاظ بها، وبذلك لا تتمكن من الدخول عليها إذا انتهى اشتراكك. كانت قيودها معقدة وكانت واجهات استخدامهما غير

متقنة الصنع. كان من الممكن حقًا تمييزهم بأنهم احتلوا الرقم التاسع وفقًا لقائمة مجلة *بى سى وورلد* لـ "أسوأ ٢٥ منتجًا فنيًا عبر العصور"، وقد ورد فى المجلة: "أظهرت سمات الخدمات شديدة السوء أن شركات التسجيلات لم تفهم الأمر بعد".

فى هذا الوقت، كان من الممكن أن يقرر جوبز ببساطة أن يقوم بالقرصنة. فتحميل الموسيقى مجانًا يعنى بيع المزيد من أجهزة iPod (آى بود). إلا أنه لحبه الشديد للموسيقى وللفنان الذى صنعها، اعترض على أن يقوم بذلك لأنه كان يرى أنها سرقة لمنتجات مبتكرة. وكما أخبرنى جوبز عن ذلك فيما بعد:

> من أيام عملى الأولى فى شركة أبل، أدركت أننا نجحنا عندما اخترعنا ملكية فكرية. فلو نسخ الناس أو سرقوا برامجنا، لفشل مشروعنا حتمًا. وإذا لم نحمها، فلن نجد دافعًا لعمل برامج أو تصميم منتجات جديدة. فإذا كانت حماية حقوق الملكية الفكرية تبدأ فى التلاشى، فسوف تتلاشى الشركات المبدعة أو لا تبدأ من الأساس. ولكن هناك سبب أسهل: فالسرقة أمر خاطئ، يضر بأشخاص آخرين. كما يضر بشخصيتك أيضًا.

إلا أنه كان يعرف أن أفضل طريقة لوقف القرصنة - بل الطريقة الوحيدة للقيام بذلك - هى تقديم بديل يجده المستهلك أكثر جذبًا من الخدمات السيئة التى تقدمها شركات الموسيقى. أو كما أوضح لـ آندى لانجر محرر مجلة *إسكواير*: "إننا نؤمن بأن ٨٠٪ من الناس الذين يسرقون المصنفات الفنية لا يرغبون فى السرقة، لكنهم لا يجدون بديلاً قانونيًا آخر. لذلك قلنا: "لنبتكر بديلاً قانونيًا لهذه المشكلة". وهكذا فازت جميع الأطراف؛ شركات الموسيقى، والفنانون، وشركة أبل، والمستخدم لأنه تلقى خدمة أفضل، ولم يضطر للسرقة".

لذلك شرع جوبز فى إنشاء متجر آى تيونز، وفى إقناع أكبر خمس شركات للتسجيلات ببيع نسخ رقمية من أغانيها فى هذا المتجر. ويقول عن هذا الأمر: "لم أقض يومًا كل هذا القدر من وقتى فى محاولة إقناع الناس بأن يفعلوا الصواب لأنفسهم". ونظرًا لخوف الشركات من نموذج الأسعار وبيع أغنيات الألبوم منفردة، اختار جوبز أن يتم تقديم خدمته الجديدة من خلال نظام تشغيل ماكنتوش الذى يشكل ٥٪ فقط من السوق. وكان عليهم تجربة الفكرة مع تحمل القليل من المخاطرة. يقول جوبز عن ذلك: "لقد استخدمنا نصيبنا الصغير فى السوق بما يتناسب مع مصلحتنا من خلال إثبات أنه فى حالة فشل المتجر، فإنه لن يدمر السوق بالكامل".

اقترح جوبز بيع الأغانى الرقمية بـ ٩٩ سنتًا؛ ليكون سعرها زهيدًا يغرى المستهلك بشرائها. وكانت شركات التسجيلات تحصل على ٧٠٪ من هذا المبلغ، وقد أصر جوبز على

أن هــذا الأمر سيروق للمستهلك أكثر من نموذج الاشتراك الشهرى الذى تفضله شركات الأغانــى. كان يؤمن بــأن الناس يرتبطون عاطفيًّــا بالأغانى التى يحبونهــا، فهم يريدون *امتــلاك* أغانيهم المفضلــة لا استئجارها فحسب. وكما قال لــ جيف جوديل، محرر مجلة *رولينــج ستون* فى ذلك الوقت: "أعتقــد أنك قادر على إتاحة قصيدة Second Coming فى نموذج اشتراك، لكنها قد لا تنجح".

كمــا أصر جوبز أيضًا أن يبيع متجر آى تيونز أغانــى منفردة لا ألبومات كاملة، فكان هــذا الأمــر الطامــة الكبرى لأنه أثــار النزاع بــين شــركات التسجيلات التــى كانت تبيع الألبومــات مــن خلال بيع الألبومات التــى تضم أغنيتين أو ثلاث أغنيــات رائعة وعشرات الأغانى الرديئة. وهكذا يضطر المستهلك لشراء الألبوم بالكامل لكى يحصل على الأغنية التى يريدها، وقد اعترض بعض الموسيقيين على خطة جوبز فى فصل الألبومات لأسباب فنية. قــال ترنت ريزنور مؤسس مشروع ناين إنش نيلز: "إن الأغنيات تدعم بعضها. هذه هــى الطريقة التى أحــب أن أصنع الموسيقى بهــا". لكن جوبز ناقشه فــى اعتراضه. قال جوبز: "لقد دمرت القرصنة على الأغانى وتحميلها عبر الإنترنت الألبوم فعلاً. لا تستطيع أن تنافس القرصنة إلا إذا بعت الأغانى منفردة".

فــى قلب المشكلــة، كانت هناك فجوة بين الأشخاص المحبــين للتكنولوجيا والأشخاص المحبــين للفن، كان جوبز يحب الأمرين، كما أثبــت فى شركتى بيكسار وأبل، ولهذا اختير لسد هذه الفجوة. وقد ذكر لاحقًا فى هذا الشأن:

> عندما ذهبت لشركة بيكسار، أدركت فارقًا مهمًّا، فالشركات التكنولوجية لا تفهم الإبداع. ولا تقدر التفكير *الحدسى*، مثل قدرة مكتشف المواهب الموسيقية الذى يعمل فى شركة أسطوانات علــى الاستمــاع إلى مئات الفنانــين وأن يختار من بينهــم الخمسة الأكثر قــدرة على النجاح. وهــم يعتقدون أن الأشخاص المبدعين يجلسون على الأرائــك طوال اليوم وأنهم همج لأنهم لم يــروا النظــام الذى يتسم به الأشخاص المبدعون الذين يعملــون فى شركات مثل بيكسار. على الصعيد الآخر، لا تفهم شركات الموسيقى أى شىء عن التكنولوجيا. وهم يظنون أن بإمكانهم الخــروج واستئجار بعض الأشخاص الفنيــين. لكن الأمر سيكون كمحاولة شركة أبل الاستعانة بأشخاص لإنتاج الموسيقى. سوف تحصل على مكتشفى مواهب موسيقية من الدرجة الثانية، تمامًــا مثل شركات الموسيقى التى تنتهى بها الحــال بالاستعانة بفنيين من الدرجة الثانية. أنا أحد القلائل الذين يفهمون كيف تتطلب التكنولوجيا الحدس والإبداع، وكيف يحتاج إنتاج عمل فنى إلى نظام حقيقى.

كانت هناك علاقـة قديمة تربط بين جوبز وبارى تشولر المدير التنفيذى لشركة (إيه أو إل) التابعـة لشركـة تايم وارنـر، وبدأ يتحدث معه عن كيفية حـث الشركات الموسيقية علـى بيع أغنياتها إلى متجـر آى تيونز الخاص به. قال له تشولـر: "لقد قطعت القرصنة الدوائـر الكهربية عن الجميع. يجب أن تكون حجتك هـى أنه نظرًا لوجود خدمة مدمجة تنقل الأغانى من مصدرها إلى وجهتها النهائية – من أجهزة iPod (آى بود) إلى المتجر – فإنك قادر على حماية كيفية استخدامها".

فـى أحد أيام شهر مارس من عـام ٢٠٠٢، تلقى تشولر مكالمة هاتفية من جوبز وقررا أن يجتمعـا فـى مكتب فيديتش. سـأل جوبز فيديتش عمـا إذا كان سيحضر إلى كوبرتينو ويحضـر معه رئيس شركة وارنر ميوزيك روجر آمز. كان جوبز فاتنًا هذه المرة. وكان آمز بريطانيًّـا ساخرًا يتمتع بحسـ الدعابة، وكان ذكيًّا (مثل جيمسـ فينسنت وجونى آيف)، ذلك النوع الذى يحبه جوبز. لذلك أظهر ستيف الجانب الطيب منه. بل إنه فى وقت مبكر من الاجتماع، لعب دور الدبلوماسى على غير العادة. فقد تجادل آمز مع إيدى كيو – الذى كان يديـر متجر آى تيونـز لشركة أبل –حول السبب الذى جعـل الراديو لم يحقق نجاحًا كبيرًا فى إنجلترا مثل النجاح الذى حققه فى الولايات المتحدة، وتدخل جوبز فى المناقشة قائلاً: "إننا نعرف التكنولوجيا، لكننا لا نعرف الكثير عن الموسيقى، فدعونا لا نتجادل فى هذه المسألة".

خسـر آمز لتـوه معركة فى غرفة الاجتماع ليساعد القسـم الخاص به فى شركة (إيه أو إل) علـى تحسـين خدمة تحميل موسيقاه الناشئة. ويذكـر آمز عن هذا الأمر: "عندما كنـت أجـرى عملية تحميل رقمى من خلال خدمة (إيـه أو إل)، لم أكن أعثر على الأغنية علـى حاسبى الـردىء"؛ لذلك عندما قدم جوبـز النموذج الأولى لمتجـر آى تيونز، انبهر آمـز بالفكـرة. قال لـه: "نعم نعم، هـذا بالضبط ما كنـا ننتظره"، ووافـق على اشتراك شركة وارنر ميوزيك فى هذا المتجر، وعرض أن يساعده على عمل قائمة بأسماء شركات موسيقية أخرى.

اتجـه جوبـز شرقًا ليقدم الخدمـة إلى باقى المديرين التنفيذيـين بشركة تايم وارنر. يقـول فيديتش: "جلس أمـام جهاز ماك (Mac) كأنه طفل أمـام لعبة. وعلى العكس من أى مديـر تنفيذى آخـر، كان منهمكًا بالمنتج". وبدأ آمز وجوبز يضعان التفاصيل الخاصة بمتجر آى تيونز، التى تتضمن عدد المرات التى تسمح بوضع أية أغنية على أجهزة مختلفة وكيـف يمكن تطبيق نظـام حماية النسخة، وقد اتفقا بعد وقـت قصير وبدآ جمع شركات موسيقية أخرى.

المهمة المستحيلة

كان أهـم من يجب إشراكه فى هذا الاتفاق هـو دوج موريس، رئيس شركة يونيفيرسال ميوزيك جروب، فقد كانت ترعى عدة فرق ومطربين مهمين، مثل فرقة يـو تو وإمينم ومـاريـا كارى، بالإضافة لشركات موسيقية قوية أخرى، مثل موتاون وشركة آى جى إيه. كان موريس حريصًا على أن يتحدث. فقد كان مستاءً للغاية من مسألة القرصنة أكثر من أية شركة أخرى، كما أنه سئم من مستوى جودة الفنيين العاملين فى الشركات الموسيقية. وقـد ذكـر موريس عن ذلك: "كان الأمـر أشبه بفكرة الغرب الشرس. فلا أحد كان يبيع موسيقى رقمية، كما أن القرصنة غزتها. وقد فشلت كل الطرق التى اختبرناها مع شركات التسجيلات، كان فرق المهارة بين الأشخاص الموسيقيين والفنيين كبيرًا للغاية".

بينمـا كان آمز يسير مع جوبز متجهين إلى مكتـب موريس فى برودواى، لخص آمز لـ جوبز ما يجب أن يقوله. وقد نجح الأمر، وما أبهر موريس أن جوبز ربط كل شىء ببعضه بطريقة جعلت الأمور سهلة على المستهلك وآمنة أيضًا بالنسبة لشركات التسجيلات. قال موريـس: "قام ستيف بشىء فى منتهى الـذكاء. فقد قدم نظامه بالكامل؛ متجر آى تيونز – برنامـج إدارة الأغانـى – وجهاز iPod (آى بود) نفســه. كان سلسًا للغاية. حيث قدم العرض بالكامل".

كان موريـس مقتنعًـا بأن جوبـز لديه رؤية فنية تحتـاج إليها شـركات الموسيقى. قال لنائب رئيس القسم الفنى لديه: "قطعًا علينا أن نعتمد على ستيف جوبز لكى يقوم بذلك؛ لأنه ليس لدينا أى شخص فى شركة يونيفيرسال يعرف أى شىء عن التكنولوجيا". ولكن هذا الأمر أثار غيرة الفنيين فى شركة يونيفيرسال وجعلهم غير شغوفين بالعمل مع جوبز، وكان على موريس الاستمرار فى إصدار الأوامر لهم لكى يسيطر على اعتراضاتهم ويجرى اتفاقًـا بسرعـة معه. كانوا قادريـن على إضافة مزيد مـن القيود على تقنيـة FairPlay (فيربلاى)؛ ذلك النظام الذى قدمته شركة أبل للتحكم فى حقوق الأغانى الرقمية، حتى لا تنتشـر الأغنية المشتراة بسرعة علـى عدة أجهزة. ولكنهم بوجه عام، وافقوا على فكرة متجر آى تيونز التى عمل جوبز مع آمز وزملائه فى شركة وارنر على تطويرها.

كان موريـس معجبًـا للغاية بجوبز لدرجـة أنه استدعى جيمى أيوفـين؛ منتج الأغانى الشهـير ورئيس شركة آى جى إيه. كان أيوفـين صديقًا مقربًا من موريس، وكانا يتحدثان كل يوم طوال الثلاثين عامًا الماضية، ويقول موريس فى هذا الشأن: "عندما قابلت ستيف، شعرت بأنه مخلصنا، لذلك أحضرت جيمى على الفور ليكون انطباعه الشخصى عنه".

كان جوبـز يتمتـع بقدرة غير عاديـة على جذب الناس إذا أراد ذلـك، وقد أظهر هذا الجانـب من شخصيته عندما سافـر إلى كوبرتينو ليقدم له عرضـه. سأل جوبز أيوفين:

"هـل لاحظت مـدى سهولته؟ لن يقوم الأشخاص الفنيون لديـك بهذا الأمر. وليس هناك شخص فى شركات الأغانى قادر على تبسيطه لهذا الحد".

استدعــى أيوفين موريسـن على الفور، وقال لـه: "هذا الشخص فريد مـن نوعه. أنت محـق. لقد وجد الحل المثالى". وبدأ يشكوان كيـف قضيا عامين كاملين فى العمل بشركة سونــى، ولم يحققــا أى شىء، قال لـ موريسـن: "سونى لن تحل هذه المشكلـة"، واتفقا على إنهاء التعامل معها وبدء العمل مع شركة أبل. قال أيوفين: "إن مرور هذا الأمر على شركة سونــى أدهشنــى، كم هو خطأ قاتل. كان من الممكن أن يطـرد ستيف العاملين لديه إذا لم تنسجم الأقسام مع بعضها، ولكن أقسام شركة سونى كانت تتصارع مع بعضها".

كانــت شركة سونــى تمثل النموذج المضــاد لشركة أبل. كان لديها قســم لإلكترونيات المستهلـك يصنع منتجـات ذكية، وقسم موسيقى يضم أفضــل الفنانين (ومن بينهم بوب ديــلان). لكن نظـرًا لأن كل قسم حــاول أن يحمى مصالحه الشخصيــة فقط، لم تتمكن الشركــة بالكامــل مــن العمل مــع بعضهــا على تقــديم خدمة لعملائهــا مــن البداية إلى النهاية.

وأصبــح أمام آنــدى لاك – الرئيس الجديد للقسم الموسيقى بشركة سونى – مهمة لا يحســد عليها وهى التفاوض مع جوبز عما إذا كانت شركة سونى ستبيع أغانيها فى متجر آى تيونــز. كان لاك الذكــى الــذى لا يمكن كبــح جماحه قد أتى لتوه مــن مجال مميز فى الصحافة التليفزيونية – فقد كان مخرجًا فى قناة سى بى إس الإخبارية ورئيسًا لقناة إن بــى سى – وكان يعرف كيف يقيّم الناس ويحافــظ على حس الفكاهة الذى يتمتع به. وقد أدرك أن بيع شركة سونى لأغانيها فى متجر آى تيونز أمر جنونى لكنه ضرورى؛ وبدا الأمر كذلك مع العديد من القرارات الخاصة بالقسم الموسيقى. سوف تحقق شركة أبل نجاحًا ساحقًــا – ليســ فقط مــن حصتها فى مبيعات الأغانــى وإنما من زيــادة مبيعات أجهزة iPod (آى بــود). وكان لاك يؤمــن بــأن شركات الموسيقى سوف تكــون مسئولة عن نجاح أجهزة iPod (آى بود)، فعليها أن تحصل على نصيبها من مبيعات كل جهاز تبيعه.

اتفق جوبز مع لاك فى العديد من مناقشاتهما وادعى أنه يريد أن يكون شريكًا حقيقيًّا مــع شــركات الموسيقى. قال لــه لاك بصوته العميق: "ستحصل علــى موافقتى يا جوبز لو أعطيتنــى *شيئًا* مقابل كل جهاز تبيعه. إنه جهاز جميــل. لكن موسيقانا تساعد على بيعه. هذا هو ما تعنيه الشراكة الحقيقية بالنسبة لى".

أجابــه جوبز فى أكـثر من مناسبة بقوله: "أنا متفق معك". وبعد ذلك كان يذهب إلى دوج موريســ وروجــر آمــز ليقول لهما – بطريقــة تآمرية – إن لاك لم يفهــم المسألة وإن حلولــه الخاصة بشركة الموسيقى نفدت، وإنــه ليس على قدر ذكاء موريس وآمز نفسيهما. قــال لاك: "بطريقة ستيف الكلاسيكيــة، كان من الممكن أن يوافق على شىء ما، لكن هذا

لـن يحـدث مطلقًا. قد يخدعك ثم يسحب الطاولة من تحتـك. إنه مضطر لذلك، وهو ما قد يساعدنا فى المفاوضات، كما أنه عبقرى".

كان لاك يعـرف أنـه لا يستطيع أن يربح قضيتـه إلا إذا تلقى الدعم من باقى العاملين فى هـذا المجال. لكن جوبز استخدم التملق وعباءة تسويق شركة أبل ليبقى باقى شركات الموسيقـى تحـت السيطرة. قال لاك: "لو تكاتف كل من فى هـذه الصناعة، لحصلنا على أجر مقابل منح التراخيص، ولأعطانا ذلك دخلاً إضافيًا نحن فى أشد الحاجة إليه. إننا مـن نحقق مبيعات أجهـزة iPod (آى بود)، لذلك من حقنـا أن نحصل على جزء منه". وبالطبـع كان ذلـك جزءًا من روعة إستراتيجية جوبز التى تقدم خدماتها من البداية إلى النهايـة؛ فمبيعـات الأغانى على متجـر آى تيونز سوف ترفع مبيعـات أجهزة iPods (آى بـود)، التى سترفـع بدورها مبيعات نظـام تشغيل ماكنتوش. لكن كل مـا أغضب لاك هو أن شركـة سونـى كان من الممكن أن تفعل الأمر نفسه، لكنهـا لم تتمكن مطلقًا من تحقيق التناغم بين أقسام الأجهزة والبرمجيات والمحتويات.

حـاول جوبـز بكل جهده أن يغرى لاك. وفى إحدى زياراتـه إلى نيويورك، دعا لاك فى غرفتـه فى فندق فور سيزونـز. كان جوبز قد طلب الإفطار؛ حيث طلـب الشوفان والتوت لـكل منهمـا – وكان أسلوبه الجذاب "أقـوى أسلحة الإغواء التـى يستخدمها". قال لاك عن ذلك: "لكن جاك ويلش علمنى ألا أقع فى الحب. كان من الممكن إغراء موريس وآمز. فقـد يقولان: "أنت لا تفهم، من المفترض أن تقع فـى الشرك"، وقد فعلا. لذلك أصبحت بمفردى فى هذه الصناعة".

حتـى بعدما وافقت شركة سونى على بيع أغنياتها فى متجر آى تيونز، ظلت المشكلات تشـوب هـذه العلاقة. وكانـت كل جولة جديدة مـن التجديدات أو التغييـرات تجلب معها مواجهـة حاسمة. قال جوبز: "كانت مشكلة آنـدى ذاته المتضخمة. لم يفهم على الإطلاق العمـل فى المجال الموسيقى، ولم يتمكن من إنتاجه قط. كنت أشعر فى بعض الأحيان بأنه غبى". وعندما أخبرته عما قاله جوبز، رد لاك بقوله: "لقد حاربت من أجل شركة سونى وصناعة الموسيقى، لذلك أعرف لماذا يعتقد أننى غبـى".

لكـن حشد شركات التسجيلات بالإضافـة لخطة إنشاء متجر آى تيونز لم يكن كافيًا. فقـد كتـب الكثير من الفنانين الذين يتعاملون معهم فـى عقودهم ما يسمح لهم شخصيًا بالتحكـم فـى التوزيع الرقمى لأغانيهم وعـدم بيعها منفردة بعيدة عـن ألبوماتها. لذلك بـدأ جوبز يتملـق عددًا كبيرًا من كبار الموسيقيين، وهو الأمر الذى وجده ممتعًا، لكنه كان أصعب مما كان يتوقع.

قبل افتتاح متجر آى تيونز، قابل جوبز ما يقرب من أربعة وعشرين فنانًا؛ ومن بينهم بونو، وميك جاجر، وشيريل كراو. ذكر آمز: "كان يتصل بى فى المنزل بمنتهى القسوة فى

الساعة العاشرة مساءً، ليخبرنى بأنه لا يزال بحاجة للوصول إلى ليد زبلين أو مادونا. كان يتمتع بالإصرار، ولم يكن هناك شخص غيره قادر على إقناع هؤلاء الفنانين".

ربما كان أغرب اجتماع عندما جاء الدكتور درى لزيارة جوبز فى الفرع الرئيسى لشركة أبل. كان جوبز يعشق فرقة بيتلز والمطرب بوب ديلان، لكنه اعترف أنه لا يحب موسيقى الراب. والآن أصبح بحاجة للمطرب إمينم وغيره من مطربى الراب وإلى موافقتهم على بيع أغانيهم فى متجر آى تيونز. لذلك اجتمع مع الدكتور درى؛ حيث كان المستشار الخاص لإمينم. وبعدما أطلعه على طريقة اتصال متجر آى تيونز بجهاز iPod (آى بود)، قال له الدكتور درى: "أخيرًا فهم أحدكم".

على الصعيد الآخر من مجال التذوق الموسيقى نجد عازف البوق وينتون مارساليس. كان فى جولة موسيقية بمنطقة الساحل الغربى لجمع التبرعات من خلال إقامة حفلة لموسيقى الجاز بمركز لينكولن، وكان فى مقابلة مع لورين، زوجة جوبز. لكن جوبز أصر أن يدعوه لزيارة منزله فى بالو ألتو، وظل يستعرض قدرات برنامج iTunes (آى تيونز). ولهذا سأل مارساليس: "ما الذى تريد أن تبحث عنه؟" فأجابه عازف البوق: "بيتهوفن مثلا". فقال جوبز: "انظر ما بإمكانه أن يقوم به! أترى كيف تعمل واجهة استخدامه". ظل جوبز مصرًا أن يريه خصائص برنامج iTunes (آى تيونز) حتى عندما يتشتت انتباهه. وقد حكى مارساليس فى وقت لاحق عن ذلك: "لم أكن مهتمًا بأجهزة الحاسب، وظللت أخبره بذلك، لكنه استمر لساعتين. كان رجلًا مهووسًا بعمله. وبعد بعض الوقت، بدأت أنظر إليه، لا إلى الحاسب؛ لأننى أعجبت بشغفه".

أزاح جوبز الستار عن متجر آى تيونز فى ٢٨ أبريل من عام ٢٠٠٣ بمركز موسكون بمدينة سان فرانسيسكو. ظهر جوبز على المسرح بشعره القصير المسحوب للخلف، وذقنه الممشط بعناية، وراح يتحرك يمينًا ويسارًا فوق خشبة المسرح ويصف كيف أن خدمات مثل Napster (نابستر) قد أظهرت أن "الإنترنت مصمم لتقديم الموسيقى" وقال إن الجيل الثانى من تلك الخدمات، مثل برنامج Kazaa، صارت تقدم الأغانى بالمجان. فكيف تتنافس معهم؟ وللإجابة عن هذا السؤال، بدأ بوصف الجوانب السلبية لاستخدام هذه الخدمات المجانية. فطريقة التحميل لم تكن مضمونة، كما أن جودتها كانت سيئة فى الغالب. "والكثير من هذه الأغنيات تم تحويلها للصيغة الرقمية من قبل غلمان فى السابعة من العمر، ممن لا يحسنون القيام بتلك المهام". فضلاً عن عدم وجود مقاطع للتجربة أو أغلفة تحوى أغنيات الألبوم. ثم أردف قائلاً: "الأسوأ من كل ذلك أنها سرقة، وعلينا أن نحافظ على قيمنا وأخلاقنا".

لماذا انتشرت إذن مواقع القرصنة تلك؟ قال جوبز إن السبب يكمن فى عدم وجود بدائل. فخدمات الاشتراك مثل البريس بلاى والميوزيك نت: "تتعامل معك كأنك مجرم".

- هكـذا قال جوبز وهو يعرضـ شريحة تصور سجينًا فى زى السجن، ثم ظهرت شريحة لـ بوب ديلان وهو يقول: "الناس يريدون أن يمتلكوا الأغانى التى يعشقونها".

ثـم قـال جوبز: "بعـد الكثير مـن المفاوضات مـع شـركات التسجيـلات، فإنهم الآن مستعـدون للتعـاون معنا لتغيـير العالم. سوف يبدأ متجـر آى تيونز بـ ٢٠٠,٠٠٠ أغنية، وسوف يكبر كل يوم. ومن خلال استخدام المتجر، ستتمكن من امتلاك أغنياتك المفضلة، ونسخهـا على الأقراص المضغوطة والتأكـد من جودة تحميلها، وأخذ فكرة مسبقة عن أية أغنية قبل تحميلها، واستخدامها على برامج iMovies (آى موفيز) و iDVD (آى دى فى دى) لتقـوم بتصميم الألبوم الذى تريـده". ماذا عن السعر؟ قال جوبز: "٩٩ سنتًا فقط، أى أقـل من ثلث ثمن القهـوة التى تحتسيها فى ستارباكس. لماذا أجد الأمر يستحق ذلك؟ لأنـك لكى تحصل علـى الأغنية التى تبحث عنهـا من خلال برنامـج كازا غير القانونى، تحتـاج إلى خمسـ عشـرة دقيقة، لا دقيقـة واحدة. وإضاعـة ساعة من وقتـك لكى توفر أربعـة دولارات، أشبـه بعامل يحصل على أربعة دولارات فى الساعة فقط، وياله منى أجر بخسـ!. وهناك أمـر آخر... خدمـة آى تيونز تغنيك عـن السرقة، إنهـا تجعلك شخصًا صالحًا".

كان أكثر من صفق بقوة لهذه الجملة رؤساء شركات التسجيلات الجالسين فى الصف الأمامـى، ومن بينهـم دوج موريس الذى جلس بجوار جيمى أيوفـين؛ بزى البيسبول الذى كان يظهـر به دومًـا، وكل العاملين بشركة وارنر ميوزيك. وقد توقع إيدى كيو – الذى كان مسئـولاً عن المتجر – أن شركـة أبل سوف تبيع مليون أغنية فى ستة أشهر. لكن متجر آى تيونز باع مليون نسخة فى ستة *أيام*. وأعلن جوبز: "سوف يذكر التاريخ هذا الأمر كنقطة تحول فى صناعة الموسيقى".

مايكروسوفت

"لقد وضعونا فى الظل".

كانـت هذه العبارة هى ما جاء فى الرسالة الفظة التـى أرسلها جيم ألتشين – المدير التنفيـذى بشركة مايكروسوفت المسئول عـن تطوير نظام التشغيل Windows (ويندوز) إلى أربعة من زملائه، فى الساعة الخامسة مساء فى اليوم الذى رأى فيه متجر آى تيونز. وقـد احتـوت الرسالة علـى سطر آخر وحيد: "كيـف نجحوا فى إقناع شـركات الموسيقى بالموافقة؟".

فى وقت لاحق من المساء جاء الرد من ديفيد كول – الذى كان يدير مجموعة شركات مايكروسوفـت عـبر الإنترنت: "عندمـا تدخل شركة أبـل هذه التقنية علـى نظام تشغيل

ويندوز – "وأعتقد أنهم لن يرتكبوا خطأ عدم إدخاله على نظام تشغيل ويندوز – سوف نصبح حقًا فى الظل"، وذكر أن فريق العمل على نظام تشغيل ويندوز بحاجة "لجلب هذا النوع من الحلول إلى السوق" وأضاف قائلاً: "وهذا سيتطلب التركيز والعمل على هدف واحد وهو تقديم *خدمة شاملة ومتكاملة إلى العملاء*، والتى تمثل أهمية مباشرة بالنسبة للمستخدم، وهو أمر ليس متاحًا لدينا اليوم". وعلى الرغم من امتلاك شركة مايكروسوفت خدمة إنترنت خاصة بها وهى (MSN)، فإنها لم تُستخدم فى تقديم خدمة من البداية إلى النهاية كالخدمة التى قدمتها شركة أبل.

وحتى بيل جيتس نفسه فكر فى هذا الأمر فى الساعة ١٠:٤٦ من مساء ذلك اليوم، حيث قال لنفسه: "جوبز وشركة أبل مرة أخرى" وهو ما عكس شعوره بالإحباط. ويحكى بيل جيتس عن ذلك قائلا: "إن قدرة ستيف جوبز على التركيز على الأمور الصغيرة المهمة، وقدرته على الاستعانة بالأشخاص الذين يصممون واجهة المستخدم بالشكل الصحيح، وتسويقه للأشياء على أنها ثورة تكنولوجية شىء مدهش". كما أنه عبر عن دهشته أيضًا من قدرة ستيف على إقناع شركات الموسيقى على الاشتراك فى متجره. حيث قال: "أجد هذا الأمر غاية فى الغرابة. فالخدمات الخاصة بشركات الموسيقى تقدم خدمة لا تلائم المستخدم على الإطلاق. لقد قرروا بشكل ما إعطاء شركة أبل الفرصة للقيام بشىء جيد بعض الشىء".

كما أن جيتس وجد من الغريب أيضًا عدم وجود أى شخص آخر يخترع خدمة تمكن الناس من شراء الأغانى بدلاً من الاشتراك الشهرى. وقد كتب عن ذلك: "أنا لا أقول إن هذه الغرابة تعنى أننا تعثرنا، أو على الأقل إذا كان الأمر كذلك، فإن الأمر نفسه حدث مع خدمة Real (ريال) وPressplay (بريس بلاى) وMusicNet (ميوزيك نت)، وكل الخدمات الأخرى. والآن بعد أن قدم جوبز هذا المتجر، علينا أن نتحرك بسرعة لنبتكر شيئًا خاصًا بواجهة المستخدم وحقوقه لا يقل جودة عنه... أعتقد أننا بحاجة إلى خطة لإثبات ذلك، على الرغم من أن جوبز فاجأنا بعض الشىء مرة أخرى، ولكننا قادرون على التحرك بسرعة وإكمال المباراة وابتكار شىء جيد". كان اعترافًا مذهلاً: تخلفت شركة مايكروسوفت عن الركب بشكل مفاجئ مرة أخرى، وسوف تحاول من جديد أن تلحق بالركب من خلال تقليد خدمات أبل. لكن شركة مايكروسوفت – شأنها شأن شركة سونى – لن تتمكن من القيام بذلك، حتى بعدما دلهم جوبز على الطريق.

بدلاً من ذلك، ظلت شركة أبل تسحق شركة مايكروسوفت كما توقع كول بالضبط: فقد أدخلت برنامج iTunes (آى تيونز) على نظام تشغيل Windows (ويندوز). لكن هذا الأمر تسبب فى ألم داخلى. أولاً: كان على جوبز وفريق عمله أن يقرروا ما إذا كانوا يريدون عمل أجهزة iPod (آى بود) على أجهزة الحاسب التى تعمل بنظام تشغيل

Windows (ويندوز). عارض جوبز هذه الفكرة فى البداية. وقال عن هذا الأمر: "إن إعمال أجهزة iPods (آى بود) على نظام التشغيل Mac (ماك) فحسب، من شأنه زيادة مبيعات أجهزة Mac (ماك) أكثر مما توقعنا". لكن أربعة من كبار مديريه التنفيذيين عارضوه فى هذا الرأى وهم: تشيللر، وروبنشتاين، وروبين، وفاضل. كانوا يتجادلون حول مستقبل شركة أبل. قال تشيللر: "شعرنا بأننا يجب أن نعمل أيضًا فى مجال مشغلات الموسيقى، وليس فقط العمل على أجهزة Mac (ماك)".

أراد جوبز دومًا أن أن يوحد العاملين بشركة أبل لتصبح كالمدينة الفاضلة؛ أن تكون كحديقة ذات جدران سحرية تعمل فيها المكونات الصلبة للأجهزة والبرامج والأجهزة المساعدة مع بعضها لتخلق تجربة رائعة؛ حيث يرفع نجاح أحد المنتجات مبيعات باقى أقسام الشركة. وأصبح الآن يواجه ضغطًا لكى يجعل منتجه الجديد يعمل على نظام تشغيل Windows (ويندوز)، وهذا يتنافى مع طبيعته. يقول جوبز: "احتدم الجدال بيننا لعدة أشهر. كنت أنا من يقف ضد الجميع". وفى مرحلة معينة، أعلن أن مستخدمى نظام تشغيل Windows (ويندوز) لن يستخدموا أجهزة iPod (آى بود) إلا "على جثته" على حد تعبيره. لكن فريقه ظل يضغط عليه. قال فاضل: "لا بد أن تصل أجهزة iPod (آى بود) إلى الحاسبات الشخصية".

وأخيرًا أعلن جوبز: "حتى تثبت لى أن هذا الرأى له منطقه، لن أطبقه". كانت هذه هى طريقته المعتادة فى التنازل. لو وضعت المشاعر والمبادئ جانبًا، لكان من السهل أن تثبت أن السماح لمستخدمى نظام تشغيل Windows (ويندوز) بشراء أجهزة iPod (آى بود) له منطقه. وتمت الاستعانة بالخبراء، وتم وضع سيناريوهات للمبيعات، واستنتج الجميع أن هذا الرأى سيحقق المزيد من الأرباح. قال تشيللر: "لقد صممنا جداول ممتدة. وخلصنا إلى أنه فى ظل أى سيناريو، لن تنخفض مبيعات أجهزة Mac (ماك) وسوف تزيد مبيعات أجهزة iPod (آى بود)". كان جوبز مستعدًا للتنازل فى بعض الأحيان، على الرغم مما عرف عنه، لكنه لم يكن يفعل ذلك بلباقة على الإطلاق. فقد قال فى أحد الاجتماعات التى قدموا له فيها تحليلهم: "إلى الجحيم. لقد سئمت الاستماع إليكم أيها الأغبياء. اذهبوا إلى الجحيم".

خلف هذا الأمر سؤالاً آخر: عندما سمحت شركة أبل بتشغيل أجهزة iPod (آى بود) على نظم تشغيل Windows (ويندوز)، هل يجب أيضًا ابتكار إصدار من تقنية iTunes ليعمل كبرنامج لإدارة الموسيقى لمستخدمى نظم تشغيل Windows (ويندوز)؟ كالعادة، كان جوبز يؤمن بأن المكونات الصلبة والبرامج يجب أن تتوافق معًا: فتجربة المستخدم تتوقف على عمل جهاز iPod (آى بود) بانسجام تام مع برنامج iTunes الموجود على الحاسب. لكن تشيللر اعترض على ذلك بقوله: "ظننت أن هذا نوع من الجنون؛ لأننا لا

نصنــع برامج تعمل على نظام ويندوز. لكن ستيف ظـل يجادلهم بقوله: "ما دمنا سنفعل ذلك، يجب أن نفعله بالشكل الصحيح".

انتصــر تشيللر فى البدايــة. وقررت شركة أبل أن تسمح بعمل أجهزة iPod (آى بود) مــع نظــم تشغيــل Windows (ويندوز) من خــلال استخدام برامج مــن شركة ميوزيك ماتشــى، وهى شركة خارجية. لكــن البرنامج كان ثقيلاً للغاية مما أثبت وجهة نظر جوبز، فاضطرت شركة أبل لزيادة جهودها من إجل إنتاج نسخة من برنامج iTunes (آى تيونز) خاصة بنظام تشغيل Windows (ويندوز). وقد روى جوبز عن ذلك:

> لكــى تتمكن من تشغيل أجهــزة iPod (آى بود) على حاسوب Windows (ويندوز)، تعاونا فى البدايــة مــع شركة أخرى لديها مشغل صوتيات وأعطيناهــم الوصفة السرية التى تمكنهم من الاتصــال بأجهــزة iPod (آى بود)، وقاموا بعمل ردىء. كان هذا أســوأ ما فى الأمر؛ لأن هذه الشركة كانت تتحكم فى جزء كبير من تجربة المستخدم. لذلك ظللنا مع هذه المشغلات الرديئة حــوالى ستة أشهر، حتى صممنا أخيرًا برنامــج iTunes لنظام تشغيل Windows (ويندوز). وفــى النهاية، فإنــك لا تريد أن يتحكم شخصــى آخر فى جزء كبير من تجربــة المستخدم. قد يختلف الناس معى، لكننى مصر على هذا الرأى.

كان إدخال برنامج iTunes (آى تيونز) على نظم تشغيل Windows (ويندوز) يعنى العــودة مرة أخرى لكل شركات الموسيقى، التــى اتفقت على الاشتراك فى متجر آى تيونز بعدما تأكدت أنها لن تقدم سوى لمستخدمى نظام التشغيل ماكنتوش فقط (وكانوا يمثلون نسبــة صغيرة)، والتفاوض معهم مــن جديد. فرفضت شركة سونــى تحديدًا هذا الأمر. واعتقــد آندى لاك أن هــذا مثال آخر على تغيير جوبز للعقد بعــد الاتفاق على شكله. وقد كان الأمــر كذلــك حقًّا. لكن باقى الشركات سعدت من عمــل متجر آى تيونز ونجاحه فى السوق، لذلك اضطرت شركة سونى إلى الاستسلام.

أعلــن جوبز بــدء تشغيل برنامــج iTunes على الأجهــزة التى تعمل بنظــام التشغيل Windows (ويـنـدوز) فى أكتوبر عام ٢٠٠٣ حيث قــال: "ها هى خاصية ظن الناس أننا لــن ندخلها أبدًا حتى رأوهــا بأعينهم"، وهو يلوح بيده للشاشــة الضخمة الموجودة خلفه. وظهــر على الشريحة عبــارة: "لقد تجمد الجحيم بالفعل". وتضمــن العرض لقطات من برنامــج iChat (آى تشــات) وفيديوهــات للمطرب ميك جاجر، والدكتــور درى والمطرب بونو. قال المطرب والملحن بونو عن أجهزة iPod (آى بود) وبرنامج iTunes (آى تيونز): "إنــه أمر لطيف للغايــة بالنسبة للموسيقيين ولعالم الموسيقى. ولهذا السبب جئت إلى هنا لأقبل القائم عليه. وأنا فى العادة لا أقبل أى أحد".

لم يكـن جوبز ميـالًا للتفاهم بطبيعتـه. وأمام صيحات الجمهور السعيـد، أعلن: "إن استخـدام iTunes (آى تيونـز) على نظـام تشغيل Windows (وينـدوز) يجعله أفضل تطبيق يعمل على نظام تشغيل Windows (ويندوز) على الإطلاق".

لم تشعـر شركـة مايكروسوفت بالامتنان. فقد صرح بيل جيتـس لمجلة *بيزنس ويك*: "إنهم يواصلون الإستراتيجية نفسها التى بدءوها فى عالم الحاسب الشخصى؛ وهى التحكم فى المكونـات الصلبـة والبرامج. دائمًا ما كنـا نفعل الأمور بطريقة مختلفـة بعض الشىء عن شركـة أبل وذلك فيما يتعلق باختيـار الناس". ولم تتمكن شركة مايكروسوفت من التوصل لبديل خاص بها لأجهزة iPod (آى بود) قبل مرور ثلاث سنوات وذلك فى نوفمبر من عام ٢٠٠٦. وكان جهـازا يسمى Zune (زيون)، وكان يبدو مثل جهاز iPod (آى بود)، بالرغم من أنه كان أثقل بعض الشىء. وبعد عامين، كانت حصته من السوق أقل من ٥٪. كان جوبز فى غاية القسوة حول سبب تصميم جهاز Zune (زيون) غير المبتكر وضعفه فى السوق:

> كلما كبرت أكثر، أدركت أهمية التحفيز. فرداءة جهاز Zune (زيون) ترجع لعدم حب العاملين بشركـة مايكروسوفـت إلى الموسيقى أو الفن كمـا نفعل. وقد حققنا هذا النجـاح لأننا أحببنا الموسيقـى. لقد صممنا جهـاز iPod (آى بود) لأنفسنا، وعندما تبتكـر شيئًا لنفسك، أو لأعز أصدقائـك أو أسرتـك، لن تستخف به. أما إذا لم تحب شيئًا، فلـن تتمكن من التفوق، والعمل لساعات إضافية فى العطلات الأسبوعية، وتحدى الوضع الراهن.

عازف الدُّف

كان أول اجتمـاع سنـوى لـ آندى بشركـة سونى فى أبريل مـن عام ٢٠٠٣، وهـو الأسبوع نفسـه الذى افتتحـت شركة أبل فيه متجر آى تيونز. كان قد عـين رئيس القسم الموسيقى قبـل أربعـة أشهر، وكان قـد قضى الكثير من ذلـك الوقت فى التفاوض مـع جوبز. وصل إلى طوكيـو مباشـرة من كوبرتينو، وهو يحمـل أحدث إصدار من جهـاز iPod (آى بود) ووصفًـا لمتجـر آى تيونز. وأمام حشـد من مائتى مدير، أخرج جهـاز iPod (آى بود) من جيبـه. وقال عندما نظر إليـه نوبويوكى إيدى - المدير التنفيـذى لشركة سونى، وهاوارد سترينجر - رئيس فرع شركة سونى القائم بأمريكا الشمالية: "ها هو. ها هو قاتل جهاز الاستمـاع المدعو Walkman (واكمان). ليست هناك أيـة خدعة فى الأمر. السبب الذى جعلكـم تستعينون بشركات الموسيقى هو أن تكونـوا المصنعين الوحيدين لمثل هذا الجهاز. وبإمكانكم أن تصنعوا ما هو أفضل".

لكـن سونــى لم تتمكن من ذلك. فقد كانت رائدة فى تصنيـع جهاز الاستماع المحمول Walkman (واكمــان)، ولديهــا شركــة تسجيلات كبيرة، كمــا أن لها تاريخًــا كبيرًا فى تصنيــع أجهـزة جميلة للمستخدم. لديهــا كل ما تنافس به إستراتيجيــة جوبز فى الربط بــين المكونات الصلبة والبرمجيات والمحتــوى. لكن لماذا فشلت؟ جزء من هذا الفشل يعود لشركــة مثل AOL (إيــه أو إل) التابعة لشركة تايم وارنر، المقسمــة إلى أقسام منفصلة (هــذه الكلمــة فى حد ذاتهــا نذير شؤم) لكل منهــا أهداف خاصة بهــا؛ فتحقيق التعاون فــى مثـل هذه الشركات من خلال تشجيع الأقسام على العمل مع بعضها بدا مستحيلاً فى العادة.

لم ينظم جوبز شركة أبل إلى أقسام شبه مستقلة، لكنه سيطر على كل فرقه وشجعهم علــى العمل كشركــة واحدة مترابطة تتمتع بالمرونة، لديها مبــدأ أساسى وهو أن الخسارة والمكســب تحققهما الشركة ككل. قال تيم كوك: "ليســ لدينا أقسام تحقق ربحًا أو تخسر بمفردها، فالربح والخسارة تحققهما الشركة ككل".

كمــا أن شركة سونى – مثـل العديد من الشركات – كانت تخشــى انخفاض مبيعات منتجاتهــا الحالية. فإذا ما صممــت مشغل أغانٍ وقدمت خدمة تسهـل على الناس تبادل الأغانــى الرقميــة، فقد يضر ذلك بمبيعاتها فى قسم الأغانــى. وإحدى القواعد التى كان جوبــز يعمــل بها هى عــدم الخوف مطلقًا مــن تقليل مبيعاتــك. كان يقــول: "إذا لم تقلل مبيعاتــك بنفســك، فسيقوم شخص آخــر بذلك". لذلك على الرغم مــن أن جهاز iPod (آى بود) قد يقلل من مبيعات أجهزة الحاسب المحمولة، فإنها لم تمنعها تمامًا.

فــى شهر يوليو من العام نفسه، عينــت شركة سونى شخصًا محنكًا فى العمل بالمجال الموسيقى يدعى جاى سامت، لكى تبتكر خدمة آى تيونز خاصة بها تدعى Sony Connect (ســونى كونكــت)، تبيع الأغانى عــبر الإنترنت وتسمــح بتشغيلها على مشغــلات الأغانى المحمولــة التى صممتها شركة سونى. وقد ذكرت مجلة *نيويورك تايمز*: "فهمنا هذا الأمر علــى الفور على أنه طريقة لتوحيد قسمى الإلكترونيات والمحتوى فى الشركة. تلك المعركة الداخلية التى رأى الكثير من الناس أنها السبب وراء هزيمة شركة سونى – التى اخترعت جهــاز الاستمــاع Walkman (واكمان) وأكبر مشغل فى ســوق الأجهزة المسموعة – على يــد أبل". وقد ظهرت تقنيــة Sony Connect (سونى كونكت) للمرة الأولى فى مايو عام ٢٠٠٤. واستمرت لأكثر من ثلاث سنوات قبل أن توقفها شركة سونى.

كانت شركة مايكروسوفت مستعدة لترخيص برنامج Windows Media (ويندوز ميديا) وصيغــة الحقوق الرقمية لباقى الشركات، تمامًا مثلما رخصت نظام التشغيل الخاص بها فــى الثمانينيــات من القرن الماضى. علــى صعيد آخر، لم يصرح جوبــز باستخدام تقنية FairPlay (الفيربلاى) التى صممتها شركة أبل لصناع باقى الأجهزة؛ فلم يعمل إلا على

أجهزة iPod (آى بود). كما أنه لم يسمح أيضًا لباقى المتاجر المتوافرة على الإنترنت ببيع أغانيها ليتم استخدامها على أجهزة iPod (آى بود)، وقد ذكر العديد من الخبراء أن هذا سيدفع شركة أبل فى النهاية إلى خسارة نصيبها فى السوق، مثلما فعل فى حروب الحاسب التى دارت فى الثمانينيات من القرن الماضى. وقد صرح كلايتون كريستينسين – أستاذ الإدارة بكلية التجارة بجامعة هارفارد – لمجلة *وايرد*: "إذا ظلت شركة أبل تعتمد على بنية خاصة بها، فسوف يصبح جهاز iPod (آى بود) منتجًا متخصصًا موجهًا لشريحة معينة". (وبعيدًا عن هذه القضية، كان كريستينسين أحد أكثر المحللين التجاريين الذين يتمتعون بالبصيرة الثاقبة، وتأثر جوبز كثيرًا بكتابه *The Innovator's Dilemma*). وقد ذكر بيل جيتس وجهة النظر نفسها: "ليس هناك شىء فريد عن الموسيقى، لقد انتهت هذه القصة من مجال الحاسب الشخصى".

حاول روب جلازر – مؤسس شركة ريلنتوركس – إبطال القيود التى وضعتها شركة أبل فى يوليو عام ٢٠٠٤ بخدمة تدعى Harmony (هارمونى). كان قد حاول إقناع جوبز بتصريح استخدام تقنية FairPlay (الفيربلاى) التى ابتكرتها شركة أبل من خلال تقنية Harmony (هارمونى). لكن عندما لم يحدث ذلك، أعاد جلازر اكتشاف الجهاز واستخدمه مع الأغانى التى تقدمها خدمة Harmony (هارمونى). كانت إستراتيجية جلازر أن الأغانى التى تقدمها خدمة Harmony (هارمونى) يمكن تشغيلها على أى جهاز، بما فى ذلك أجهزة iPod (آى بود) أو Zune (زيون) أو Rio (ريو)، وشن حملة فى السوق تحت شعار "حرية الاختيار"، فغضب جوبز وصرح بأن شركة أبل: "ذهلت عندما استخدمت شركة ريلنتوركس أساليب وأخلاقيات أى متسلل حاسبات لكى تقتحم أجهزة iPod (آى بود)". فردت شركة ريلنتوركس على ذلك بنشر التماس عبر النت جاء فيه: "يا شركة أبل! لا تكسرى جهاز iPod (آى بود) الخاص بى". فالتزم جوبز الصمت لبضعة أشهر، لكنه فى أكتوبر أصدر نسخة جديدة من برنامج تشغيل iPod (آى بود) تمنع تشغيل الأغنيات التى تقدمها خدمة Harmony (هارمونى). قال جلازر: "ستيف رجل فريد من نوعه. وأنت تعرف ذلك عنه عندما تتعامل معه".

فى هذه الغضون، استطاع جوبز وفريق عمله؛ تشيللر، وروبنشتاين، وروبين، وفاضل عمل إصدارات جديدة لأجهزة iPod (آى بود) زادت ريادة شركة أبل. كان أكبر تعديل – الذى ظهر فى يناير من عام ٢٠٠٤ – هو جهاز iPod Mini (آى بود مينى). كان أصغر كثيرًا من جهاز iPod (آى بود) الأصلى – فقد كان فى حجم أية بطاقة عمل؛ وكانت سعته أقل وكان بالسعر نفسه تقريبًا. وفى مرحلة معينة، قرر جوبز أن يمنعه، فلم ير سببًا يدفع الناس لدفع الثمن نفسه مقابل خدمة أقل. قال فاضل: "لم يكن يمارس أية رياضة، لذلك لم يعرف كم سيكون من الرائع أن تذهب به إلى صالة الألعاب الرياضية وتضعه فى

جيبك وأنت تركض". فى الحقيقة كان جهاز iPod Mini (آى بود مينى) هو ما تسبب فى هيمنة أجهزة iPod (آى بود) على السوق، وذلك من خلال استبعاد المنافسة القادمة من مشغلات الموسيقى ذات الذاكرة الفلاشية. وخلال ثمانية عشر شهرًا من تقديمه، ارتفع نصيب شركة أبل فى سوق مشغلات الموسيقى المحمولة من ٣١٪ إلى ٧٤٪.

أحدث جهاز iPod Shuffle (آى بود شافل) – الذى ظهر فى يناير عام ٢٠٠٥ – ثورة فى هذا المجال، فقد تعلم جوبز أن خاصية خلط الأغانى المتاحة على أجهزة iPod (آى بود) – أى تشغيلها بترتيب عشوائى – لاقت شعبية كبيرة. فالناس يحبون عنصر المفاجأة، كما أنهم أكسل من أن يضبطوا ويرتبوا قائمة الأغانى التى يسمعونها. بل إن بعض المستهلكين مهووسون بمعرفة ما إذا كان اختيار الأغانى يتم بالفعل بطريقة عشوائية، وإذا كان الأمر كذلك، فلماذا تعود أجهزة iPod (آى بود) لتشغيل أغنية فريق نيفيل براذرز على سبيل المثال. وقد أدت هذه الخاصية لابتكار جهاز iPod Shuffle (آى بود شافل)، وبينما كان روبنشتاين، وفاضل يعملان على اختراع مشغل أغانٍ ذى ذاكرة فلاشية أصغر وأرخص، ظلوا يبتكرون أفكارًا مثل تصغير حجم الشاشة. وفى لحظة ما، جاء جوبز باقتراح جنونى: "تخلصوا من الشاشة تمامًا. فرد عليه فاضل بقوله: "ماذا؟!" فأصر جوبز على رأيه: "تخلصوا منها". فتساءل فاضل كيف سيطلع المستخدم على الأغانى التى يسمعها. كانت فكرة جوبز أنك لن تضطر للاطلاع على الأغانى، فالأغانى ستعمل بشكل عشوائى. وعلى أية حال، فإنها الأغانى التى اخترتها. كل ما نحتاج إليه هو زر لتخطى أغنية إذا لم ترغب فى الاستماع إليها. كان الإعلان عن هذا الجهاز يقول: "استمتع بعنصر المفاجأة".

مع تعثر المنافسين واستمرار نجاح شركة أبل، أصبحت الموسيقى تشكل جزءًا كبيرًا من مجال عمل شركة أبل. وفى يناير من عام ٢٠٠٧، بلغت مبيعات أجهزة iPod (آى بود) نصف إجمالى مبيعات شركة أبل، كما أن هذا الجهاز أضاف بريقًا إلى علامة شركة أبل التجارية. ثم حدث نجاح أكبر فى متجر الآى تيونز. فبعدما باع مليون أغنية فى ستة أيام من تقديمه فى أبريل من عام ٢٠٠٣، واصل المتجر نجاحه ليبيع سبعين مليون أغنية فى عامه الأول. وفى فبراير من عام ٢٠٠٦، كان المتجر قد باع مليار أغنية عندما اشترى أليكس أوستروفيسكى – وهو فتى فى السادسة عشرة من العمر، كان يقطن بمقاطعة ويست بلومفيلد بولاية ميشيجان – ألبوم فرقة كولدبلاى Speed of Sound وتلقى مكالمة تهنئة من جوبز الذى منحه عشرة أجهزة iPod (آى بود)، وجهاز iMac (آى ماك)، وقسيمة شراء قيمتها ١٠٠٠٠ دولارٍ عن أى منتج موسيقى سيشتريه.

كان لنجاح متجر آى تيونز فائدة خفية أخرى. ففى عام ٢٠١١، ظهر مجال عمل جديد: فقد أصبحت الخدمة التى يأتمنها الناس على هويتهم على الإنترنت والمعلومات

الخاصــة بالدفع. وإلى جانب خدمــات Amazon (أمازون)، و Visa (وفيزا)، وPayPal (باى بــال)، وAmerican Express (أمريكان إكسبريــس)، وغيرها، وسعت شركة أبل قاعدة بيانات الأشخاص الذين يثقون بها ويأتمنونها على عناوينهم الإلكترونية وبطاقات ائتمانهــم لتسهــل لهم شراءً آمنًا وسهلاً للأغانى. وقد مكــن هذا شركة أبل – على سبيل المثــال – مــن بيع اشــتراك فى مجلة عبر متجرهــا على الإنترنت. وعندمــا يحدث ذلك، سيكــون لشركة أبل – وليس ناشر المجلة – علاقة مباشــرة بالمشتركين فيها. ومثلما كان متجر آى تيونز يبيع الفيديوهات، والتطبيقات، والاشتراكات، جمع قاعدة بيانات عن ٢٢٥ مليــون مستخدم نشط فى يونيو من عام ٢٠١١، وهو ما وضع شركة أبل فى العصر التالى من التجارة الرقمية.

رجل الموسيقى

موسيقى حياته

*على جهاز **iPod** (آى بود) الخاص به*

بينمـا كانت ظاهرة جهـاز iPod (آى بود) آخذة فى النمو، تمخض عنها سؤال كان يتم تداولـه فى مختلف الأوساط بـدءًا من مرشحى انتخابات الرئاسـة، وأنصاف المشاهير، والأشخاص الذين يلتقون ببعضهم للمرة الأولى، وحتى ملكة إنجلترا، بل وأى شخص آخر تقريبًا كان يستمـع للموسيقى من خلال جهاز iPod (آى بـود)، وهذا السؤال هو: "ماذا يوجـد على جهـاز iPod (آى بود) الخاص بـك؟". وقد انتشر هذا السـؤال عندما كتبت إليزابيـث بوميللر مقالاً، فـى صحيفة *نيويورك تايمز* فى مطلع عام ٢٠٠٥ - يحلل الإجابة التـى نطق بها الرئيس جـورج دبليو. بوش عندمـا طرحت عليه ذلك السـؤال، فصرحت قائلة: "إن جهاز iPod (آى بود) الخاص بالرئيس بوش ممتلئ بأغنيات مطربى موسيقى الكانـترى التقليدية، فلديه مجموعة منتقـاة لـ فان موريسون، الذى تعتبر أغنيته Brown Eyed Girl هـى الأغنية المفضلـة للرئيس بوش، والأغنية الأشهر لـ جون فوجرتى، التى بعنـوان Centerfield". وقـد أقنعـت أحـد محررى مجلـة *رولينج ستون* – جـو ليفى – بتحليـل هذه المجموعـة، فعلق قائلًا: "إن الشـىء الوحيد المثير للاهتمام هـو أن الرئيس يحب الفنانين الذين لا يحبونه".

وقـد كتـب ستيفن ليفى فـى كتابـه *The Perfect Thing* يقول: "ببساطـة، إن ترك جهـاز iPod (آى بود) الخاص بك بيد أحد أصدقائك، أو شخص تلتقى به للمرة الأولى، أو شخصـ غريـب عنك تمامًا يجلس بجوارك فى الطائرة يشـى بالكثير عن شخصيتك، وكأنـك كتـاب مفتوح. فكل ما يحتـاج أى شخص إلى فعله هو تصفـح مكتبتك الموسيقية، وبذلـك ستصبـح شخصيتك مكشوفة أمامـه تمامًا. لا يتعلق الأمر بمـا تحبه فقط – بل إنـه يتعلـق *بطبيعتك الشخصية*". وهكـذا ذات يوم، عندما كنا نجلس فـى غرفة المعيشة بمنزلـه ونستمـع إلى الموسيقـى، طلبت من جوبـز أن يسمح لى برؤية جهـازه، وبينما كنا نجلس هناك، تصفح جوبز أغنياته المفضلة بسرعة.

ولم يكـن مـن المفاجئ أن يكون بـه جميع الألبومات الستة مـن السلسلة غير الرسمية لـ ديـلان، والتـى تشمل المقطوعـات الموسيقيـة التى بدأ ولـع جوبز بها عندمـا تمكن هو ووزنياك من تسجيلها على الأشرطة العادية قبل سنوات من صدور السلسلة بشكل رسمى. وبالإضافـة إلى ذلك، كان هناك خمسة عشـر ألبومًا آخر لـ ديلان، بدءًا من أول ألبوماته الـذى بعنـوان *Bob Dylan* (١٩٦٢)، وصولًا إلى ألبوم *Oh Mercy* (١٩٨٩). وقد قضى جوبـز الكثير من الوقت فى جدال مع آندى هيرتزفيلـد وآخرين غيره بأن ألبومات ديلان التالية – فى الواقع، أى ألبوم صدر له بعد ألبوم *Blood on the Tracks* (١٩٧٥) – لم يكـن أداؤه فيهـا قويًّا كقوته فى ألبوماتـه الأولى، وكان الاستثناء الوحيـد الذى يشير إليه هـو أغنية ديلان التى بعنـوان Things Have Changed من فيلم *Wonder Boys* عام ٢٠٠٠. ومن الملاحظ أن جهاز iPod (آى بود) الخاص به لم يكن يتضمن ألبوم *Empire Burlesque* (١٩٨٥)، وهـو الألبوم الذى أحضره لـه هيرتزفيلد فى عطلة نهاية الأسبوع الذى تمت فيه الإطاحة به من شركة أبل.

كانـت المجمـوعـة النفيسـة الأخرى التـى تم اكتشافها علـى جهـاز iPod (آى بود) الخاص به هى لفريق البيتلز. فقد وضع به أغنيات من سبعة ألبومات من ألبوماتهم وهى: *A Hard Day's Night*, *Abbey Road*, *Help!*, *Let It Be*, *Magical Mystery Tour*, *Meet the Beatles!*, *Sgt. Pepper's Lonely Hearts Club Band*. وقـد غابـت الألبومات المنفردة عن المشهد، وبعد ذلك كان يحـل فريق ذا رولينـج ستونز، بستة ألبومـات هـى: *Emotional Rescue*، و *Flashpoint*، و *Jump Back*، و *Some Girls*، و *Sticky Fingers*، و *Tattoo You*. وفى حالة ألبومات ديلان وفريق البيتلز، كان معظمها مدرجًـا بشـكل كامـل. ولكن نظرًا لاعتقـاده أن الألبومات مـن الممكن بل وينبغـى أن يتم تصنيـف أغنياتها وفصل الجيد منها عن السيئ، فإن تلـك الألبومات الخاصة بفريق ذا ستونـز ومعظم الفنانين الآخرين على جهاز iPod (آى بود) الخاص به كانت تضم ثلاث أو أربـع أغنيـات فقط. وقد كانت صديقته القديمة جـوان بابيز ممثلة بإسهاب من خلال

مجموعة منتقاة من أغنيات أربعة ألبومات، من بينها إصداران مختلفان لأغنية Love Is Just a Four–Letter Word.

كانت المجموعات الموجودة فى جهاز iPod (آى بود) الخاصة به كأنها لفتى من سبعينيات القرن العشرين ويعيش قلبه فى فترة الستينيات من القرن نفسه. فقد كانت به أغنيات لمطربين مثل أريثا، بى. بى. كينج، بودى هولى، بافلو سبرينجفيلد، دون ماكلين، دونوفان، فريق ذا دورز، جانيس جوبلين، جيفرسون إيربلين، جيمى هندريكس، جونى كاش، جون ميلينكامب، سايمون، جارفونكيل، وحتى فريق ذا مونكيز (I'm a Believer) وسام ذا شام (Wooly Bully)، وكان ربع الأغنيات تقريبًا فقط لفنانين معاصرين، مثل ١٠٠٠٠ مانياكس، أليشيا كيز، بلاك آيد بيز، كولدبلاى، ديدو، جرين داى، جون ماير (صديق له ولشركة أبل على حد سواء)، موبى (أيضًا)، يو تو، سيل، توكينج هيدز. وبالنسبة للموسيقى الكلاسيكية، كان هناك عدد قليل من تسجيلات باخ، بما فى ذلك كونشيرتو براندنبورج، وثلاثة ألبومات لـ يو – يو ما.

وفى مايو ٢٠٠٣ أخبر جوبز شيريل كراو بأنه كان يقوم بتحميل بعض أغنيات إيمينيم، وقد اعترف قائلًا: "لقد بدأ إعجابى يزداد به". وفى وقت لاحق، اصطحبه جيمس فينسنت لحضور إحدى حفلات إيمينيم، ورغم ذلك، خسر مغنى الراب فرصة التواجد بجهاز iPod (آى بود) الخاص بـ جوبز؛ حيث قال جوبز لـ فينسنت بعد الحفل: "لا أعرف..."، وفى وقت لاحق أخبرنى قائلاً: "إننى أحترم إيمينيم كفنان، ولكننى فقط لا أريد الاستماع إلى موسيقاه، ولا أستطيع الارتباط بقيمه بالطريقة نفسها التى يمكننى بها الارتباط بقيم ديلان".

لم تتغير أغنيات جوبز المفضلة بمرور السنين. وعندما ظهر جهاز iPad 2 (آى باد ٢) فى مارس ٢٠١١، نقل موسيقاه المفضلة إليه. وفى فترة ما بعد الظهيرة ذات يوم، كنا جالسين فى غرفة المعيشة بمنزله عندما بدأ فى تصفح الأغنيات الموجودة بجهاز iPad (آى باد) الجديد الخاص به، وبحنين شجى إلى الماضى، قام بالنقر على الجهاز وتحديد الأغنيات التى كان يود الاستماع إليها.

استمعنا للأغنيات المعتادة لـ ديلان والمفضلة لفريق البيتلز، ثم أصبح أكثر تأملًا وقام بتشغيل أنشودة دينية بعنوان Spiritus Domini من أداء إحدى الفرق الدينية. ولمدة دقيقة أو نحو ذلك، غاب عن الوعى، وكأنه دخل فى غيبوبة تقريبًا، وغمغم قائلًا: "هذه الأنشودة رائعة حقًا"، ثم أتبع ذلك بـ كونشرتو براندنبورج الثانى لـ باخ وبمقطوعة موسيقية من مجموعة *The Well–Tempered Clavier*، وكان يصرح بأن باخ هو الملحن الكلاسيكى المفضل لديه. وكان مولعًا بشكل خاص بالاستماع إلى التباينات الموجودة بين الإصدارين الخاصين بمقطوعة Goldberg Variations اللذين سجلهما جلين جولد،

وكان الإصـدار الأول منهما فى عـام ١٩٥٥ عندما كان عازف بيانو مغمورًا يبلغ من العمر ٢٢ عامًا، والثانى فى عام ١٩٨١، قبل عام من وفاته. وقد قال جوبز عنهما بعد أن شغلهما علـى التـوالى فى ظهيرة يوم مـا: "إنهمـا يشبهان الليـل والنهار، فـالأولى منهما مفعمة بالحيويـة والشباب والروعة، ويتم عزفها بشكل سريع وكأنها إلهام. أما المقطوعة الثانية، فإنهـا أكـثر فيضًا وقوة. وتشعر فيهـا بروح عميقة للغاية اجتازت الكثـير فى الحياة. إنها أكثر عمقًا وحكمة". كان جوبز فى إجازته المرضية الثالثة فى ذلك اليوم عندما شغل كلا الإصدارين، وقد سألته عما كان يحبه منهما بشكل أكبر، فقال: "لقد أحب جولد الإصدار الأخـير بشكل أكبر بكثير، أما أنا فقد اعتدت الإعجـاب بالإصدار الأول المفعم بالحيوية. ولكنى أستطيع الآن أن أفهم سبب حبه الإصدار الأخير".

وعندئذ قفز من الموسيقى الراقية إلى موسيقى الستينيات من القرن العشرين: فشغل أغنيــة دونوفان بعنــوان Catch the Wind. وعندما لاحظ أننى أنظـر إليه شزرًا، احتج قائلًا: "لقد غنى دونوفان بعض الأشياء الجيدة حقًا"، ثم شغل أغنية Mellow Yellow، وعندئـذ اعـترف بأنها ربما لم تكن أفضل مثال على ذلك. وقـال: "لقد كانت تبدو أفضل عندما كنا صغارًا".

وعنـدمـا سـألتـه عن الموسيقــى التى ظهرت أيــام طفولتنـا وما زالت جيـدة فى الوقت الحـالى، مـرر المؤشر أسفـل القائمة فى جهـاز iPad (آى باد) الخاص بـه وشغل أغنية جريتفــول ديد التى صدرت عــام ١٩٦٩ بعنوان .Uncle John's Band وكان يومئ برأسه مع كلمات الأغنية التى تقول: "عندما تبدو الحياة كأنها مثل شارع إيزى، فلا بد أن هنـاك خطـرًا على بابــك". وللحظة عدنا بذاكرتنا إلى تلك الفـترة الصـاخبة من حياتنا عندما كانت عذوبة الصوت التى تميزت بها فترة الستينيات من القرن العشرين تنتهى إلى نشاز واضح مثل عبارة: "قف، أوه، ما أريد أن أعرفه هو: هل أنت حنون؟".

ثم تحول إلى جونى ميتشيل. وقال: "لقد كانت لديها طفلة كانت تعرضها للتبنى. وهذه الأغنية تدور حول طفلتها الصغيرة". ثم قام بتشغيل أغنية Little Green، فاستمعنـا إلى اللحــن الشجى والكلمــات التى تصف مشاعر أم تخلت عن طفلتهــا. "وهكذا توقعين على جميع الأوراق بلقب العائلة/إنك حزينة وتشعرين بالأسف، لكنك لا تشعرين بالخزى". ثم سـألتــه عما إذا كان يفكر كثيرًا فى موضوع تبنى أسرة أخرى له. فقال: "كلا، ليس كثيرًا. لا يحدث الأمر أكثر من اللازم".

وقال إنه فى هذه الأيام كان يفكر فى تقدمه فى السن أكثر من تفكيره فى شأن مولده. وقــد قاده ذلك إلى أن يشغل أروع أغنية لـ جونى ميتشيل وهى بعنوان Both Sides Now والتــى تدور كلماتها حول التقدم فى العمر واكتساب المزيــد من الحكمة: "إننى أنظر الى الحيــاة من كلا الجانبين الآن،/من جانبى المكسب والخسارة، وما زلت أفعل هذا بطريقة

أو بأخرى/ إنها أوهام الحياة حسبما أتذكر،/إننى حقًا لا أعرف الحياة على الإطلاق".
وكما فعل جلين جولد بمقطوعة باخ الموسيقية التى بعنوان Goldberg Variations، سجلت ميتشيل أغنية Both Sides Now بإصدارين مختلفين تفرق بينهما سنوات عديدة؛ كان الإصدار الأول فى عام ١٩٦٩، وبعد ذلك سجلت إصدارًا مؤلمًا وساكنًا وبطيئًا فى عام ٢٠٠٠. وقد شغل الإصدار الأخير. ثم أشار قائلًا: "من المثير أن ترى الناس وهم يتقدمون فى العمر".

وأضاف أن بعض الناس لا يتقدمون فى العمر بشكل جيد حتى عندما يكونون صغارًا. فسألته عمن كان يدور فى ذهنه، فأجاب جوبز: "إن جون ماير هو أحد أفضل عازفى الجيتار على الإطلاق، وأنا فقط أخشى أن يعصف بنجاحه المدوى". لقد أحب جوبز ماير، وكان فى بعض الأحيان يدعوه لتناول العشاء معه فى بالو ألتو. وعندما كان يبلغ من العمر سبعة وعشرين عامًا، ظهر ماير فى معرض ماكوورلد فى يناير من عام ٢٠٠٤؛ حيث قدم جوبز برنامج GarageBand (جاراج باند)، وأصبح من المظاهر الثابتة للحدث فى معظم السنوات. وقد قام جوبز بتشغيل الأغنية الناجحة لـ ماير والتى بعنوان Gravity، وكانت كلماتها تدور حول رجل يفيض بالحب ويحلم بشكل يصعب تفسيره بطرق للتخلص من هذا الحب: "إن الجاذبية تعمل ضدى،/إن الجاذبية تريد إسقاطى باستمرار". هز جوبز رأسه، وعلق قائلًا: "أعتقد أن فى باطنه طفلًا طيبًا، ولكنه فقط فى حالة يصعب معها السيطرة عليه".

وفى نهاية جلسة الاستماع، طرحت عليه سؤالاً مبتذلاً: عما إن كان يفضل فريق البيتلز أم فريق ستونز. فأجاب قائلًا: "لو نشبت النار فى مجموعة تسجيلاتى وكان علىَّ أن أنقذ مجموعة واحدة فقط من الأشرطة الرئيسية، لاخترت تسجيلات فريق البيتلز. أما الاختيار الصعب فقد يكون بين تسجيلات فريق البيتلز وتسجيلات ديلان؛ فإن أى شخص آخر بإمكانه نسخ تسجيلات فريق ذا ستونز، ولكن ليس بإمكان أى أحد أن يحصل على تسجيلات ديلان أو فريق البيتلز". وبينما كان يفكر مليًّا فى مدى حظنا الطيب بوجودهم جميعًا بيننا فى سنوات نشأتنا، دخل ابنه – الذى كان يبلغ وقتذاك ثمانية عشر عامًا – الغرفة. فقال جوبز فى حزن: "إن ريد لا يفهم"، أو لعله كان يفهم؛ فقد كان يرتدى قميصًا يحمل صورة جوان بايز وقد نقشت عليه كلمات تقول "شباب للأبد".

بوب ديلان

ربما تكون المرة الوحيدة على الإطلاق التى يتذكر فيها جوبز أنه كان معقود اللسان هى فى وجود بوب ديلان. لقد كان يعزف بالقرب من بالو ألتو فى أكتوبر من عام ٢٠٠٤، وكان

جويــز يتعافى مــن جراحة السرطان الأولى له. ولم يكن ديلان رجــلًا اجتماعيًّا، فلم يكن مثل بونو أو باوى. ولم يكن أبدًا صديقًا لـ جويز، أو يهتم بأن يصبح صديقًا له. ومع ذلك، فقد وجه الدعوة لـ جويز لزيارته فى فندقه قبل الحفل. ويتذكر ذلك جويز فيقول:

> جلسنــا فــى الفناء خــارج غرفته وتحدثنا لمــدة ساعتين. وكنــت أشعر بالتوتر حقًّــا؛ لأنه كان أحــد أبطــالى. وكنت أيضًا أخشى ألا يبدو بالنسبة لى ذكيًّا حقًّــا فيما بعد، وأن يبالغ فى رسم صورة كاريكاتورية لنفسه، مثلما يحدث لكثير من الناس، ولكننى كنت مبتهجًا. لقد كان حادًّا كالسيــف، وكان يفعل كل شىء كنت أتمنى أن أراه عليه، وكان صريحًا وصادقًا حقًّا، وحكى لى عن حياته وعن كتابته لأغنياته. وقال: "إنها فقط تتوارد على ذهنى مثل الخواطر، ولم أقصد عمدًا أن أقوم بتأليفها. ولم يعد هذا الأمر يحدث، إننى فقط لم أعد أستطيع كتابتها على هذا النحو". ثم توقف قليلًا وقال لى بصوته الأجش وابتسامته البسيطة: "ولكننى ما زلت أستطيع غناءها".

وفــى المــرة التالية التى عزف فيها ديلان فى منطقة مجــاورة، وجه الدعوة إلى جويز لزيارتــه فى جولتــه السياحية القصيرة بالحافلة قبل الحفل تمامًــا. وعندما سأله ديلان عــن أغنيتــه المفضلة، قــال جويز: إنهــا أغنيــة One Too Many Mornings . وعندئذ غناها ديلان فى تلك الليلة. وبعد الحفلة، بينما كان جويز يخرج من الباب الخلفى، مرت حافلــة الجولة بجوار جويز وأطلقــت صريرًا فى إشارة إلى التوقــف. وانفتح الباب. وقال ديلان بصوت خشن: "إذن، هل سمعت أغنيتى التى غنيتها من أجلك؟". ثم انطلق ثانية. وعندمــا يروى جويز الحكايــة، فإنه يترك لــدى المستمع انطباعًا جيــدًا للغاية عن صوت ديــلان. ويتذكر جويز ذلك فيقــول: "إنه أحد أبطالى على مــدار حياتى. لقد نما حبى له علــى مر السنــين، وقد نضج هذا الحــب. إننــى لا أستطيع أن أعرف كيــف كان يتصرف عندما كان صغيرًا للغاية".

وبعــد أشهــر قليلة مــن مقابلته فى الحفل، ابتكــر جويز خطة مثــيرة للإعجاب. فقد عرضــ متجــر iTunes Store (آى تيونــز ستــور) الإلكترونــى "مجموعــة تسجيــلات" رقمية لجميع أغنيات ديلان، والتى تبلغ فى مجموعها أكثر من ٧٠٠ أغنية، فى مقابل ١٩٩ دولارًا. وربمــا يكــون جويز هو من أدخل ديلان للعصر الرقمى. ولكن آندى لاك من شركة سونــى – التــى كانت تعتبر هى العلامة المميزة لـ ديــلان – لم يكن يرغب فى عقد صفقة دون الحصــول علــى بعض التنــازلات الخطيرة المتعلقــة ببرنامــج iTunes (آى تيونز)، وبالإضافــة إلى ذلك، فــإن لاك شعر بأن السعر كان منخفضًــا للغاية، وقد يحط من قدر ديــلان. يقــول لاك: "إن بوب يعتبر كنــزًا قوميًّا، وكان ستيف يريــد أن يضعه على برنامج

iTunes (آى تيونـز) فى مقابل سعر يجعل منه سلعـة رخيصة الثمن". وكان هذا أساس المشـاكل التى وقع فيها جوبز مـع لاك ومديرى التسجيل التنفيذيين الآخرين: فقد كان هو من يحدد معدلات الأسعار، وليس هم. ولذا، فقد رفض لاك الصفقة.

قال جوبز: "حسنًا، فى هذه الحالة سأتصل بـ ديلان مباشرة". ولكن الصفقة لم تكن مـن نوعيـة الأشياء التى تعامل ديلان معهـا من قبل، ولذا فقد أحالـه إلى وكيله – جيف روزين – ليحل له تلك المعضلة.

"إنهـا فكـرة سيئة حقًا"؛ هكذا قال لاك لـ روزين، وهو يعرضـ عليه الأرقام. وأضـاف قائـلاً: "إن بوب هـو بطل ستيف، وسوف يجمـل له الصفقة". لقد كانـت لدى لاك رغبة مهنيـة وشخصية فى إزاحة جوبز من طريقـه، حتى إن كان سيؤثر عليه قليلًا. ولذا، فإنه قـدم عرضًا لـ روزين، وقال له: "سوف أكتب لـك شيكًا بمليون دولار غدًا إذا صممت على الرفضـ طـوال الوقت". وكما أوضح لاك فيما بعد، فقـد كان هذا دفعة مقدمة فى مقابل الحصـول على حقوق الملكية فى المستقبـل، فيقول: "إنه أحد الأشياء المحاسبية التى تقوم بهـا سجـلات الشـركات". وقد اتصل روزيـن بعدها بخمسـ وأربعين دقيقـة ووافق على العرض. فيتذكر قائلًا: "لقد ناقش آندى المشاكل معنا وعمل على حلها وطلب منـا ألا نفعل ذلـك، وهـو الأمر الذى لم نفعله. أعتقد أن آندى قد أعطانـا مقدمًا من نوع ما للعمل على تأجيل الأمر".

بيـد أنـه بحلول عـام ٢٠٠٦، تنحى لاك من عملـه كرئيس تنفيذى لمـا كان يطلق عليه حينئذ اسم سونى بى إم جى، واستأنف جوبز المفاوضات مرة أخرى. فقد أرسل إلى ديلان جهاز iPod (آى بود) وعليه جميع أغنياته، وعرض على روزين حملة التسويق التى يمكن لشركـة أبل إطلاقها. وفى شهـر أغسطس، أعلن عن صفقة كـبرى. وكانت هذه الصفقة تسمح لشركـة أبل ببيع مجموعة التسجيلات الرقمية لجميع الأغنيات التى سجلها ديلان على الإطلاق فى مقابل مبلغ ١٩٩ دولارًا، بالإضافة إلى الحق الحصرى فى توفير الألبوم الجديد لـ ديلان – بعنوان *Modern Times* – لطلبات الشراء الواردة فى مرحلة ما قبل الإطـلاق الرسمى للألبوم. وقد قال جوبز أثناء الإعلان عن الصفقة: "إن بوب ديلان هو أحد أكثر الشعراء والموسيقيين احترامًا فى عصرنا، وبمثابة البطل الشخصى لى"، وكانت مجموعة التسجيلات البالغة ٧٧٣ تسجيلًا تضم ٤٢ تسجيلًا نادرًا، مثل أغنية صدرت فى عـام ١٩٦١ بعنـوان Wade in the Water، والتـى سجلها فى أحد الفنـادق بـ مينيسوتا، ونسخـة عـام ١٩٦٢ مـن أغنيـة Handsome Molly من حفل حى على الهـواء مباشرة بمقهى جازلايت فى جرينتش فيلدج، والنسخة الرائعة حقًا من أغنية Mr. Tambourine Man (الأغنيـة المفضلـة لدى جوبز) والتـى أذيعت فى مهرجان نيوبـورت فولك فى عام ١٩٦٤، وأيضًا نسخة صوتية لأغنية Outlaw Blues من عام ١٩٦٥.

وكجــزء من الصفقة، ظهر ديلان فى إعلان تليفزيونــى لجهاز iPod (آى بود)، وهو يغنى ألبومه الجديد بعنوان *Modern Times*. وقد كانت هذه واحدة من أكثر حالات تغيير السيناريو إثارة للإعجاب منذ أن أقنع توم سوير أصدقاءه بطلاء جدار سور منزل عمته. فــى الماضى، كان إقناع المشاهــير بالقيام بإعلان تجارى يتطلــب أن تدفع لهم الكثير من المــال. ولكن بحلول عام ٢٠٠٦، تغيرت الأمور. فقد كان معظم الفنانين الكبار يرغبون فى الظهور فى الإعلانات الخاصة بجهاز iPod (آى بود)؛ حيث إن ظهورهم بهذه الإعلانات كان يضمــن لهم النجــاح. وكان جيمس *فينسنت* قد تنبأ بهذا قبــل سنوات قليلة، وعندما قــال جوبز إنه أجرى اتصالات مع العديد مــن الموسيقيين ومن الممكن أن يدفع لهم أموالاً للظهــور فى الإعلانــات، رد *فينسنت* قائلاً: "كلا، إن الأمور ستتغــير قريبًا. إن شركة أبل تعد علامة تجارية مختلفة، وتعد أفضل من العلامات التجارية لمعظم الفنانين. ينبغى أن نتحدث عن الفرصة التى نقدمها للفرق الموسيقية، لا أن ندفع لها المال".

ويتذكر لى كلو أنه كان هناك فى الواقع بعض المقاومة بين الموظفين الشباب فى شركة أبــل والوكالــة الإعلانية للاستعانة بـ ديلان. يقول كلو: "لقد كانــوا يتساءلون عما إذا كان ديــلان لا يزال جذابًــا بما فيه الكفاية". ولم يكن ينبغى لـ جوبــز أن يسمع شيئًا من ذلك. فقد كان يشعر بالإثارة والتحمس للتعامل مع ديلان.

أصبح جوبز مهووسًا بكل تفاصيل الإعلان التجارى لـ ديلان. وطار روزين إلى كوبرتينو حتــى يتمكنوا من استعراض الألبوم واختيار الأغنية التــى كانوا يرغبون فى استخدامها، وانتهــى بهم المطاف إلى اختيار أغنيــة Someday Baby. وافق جوبز على شريط فيديو الاختبــار الذى أعده كلو باستخدام بديل سينمائى لـ ديــلان، والذى تم تصويره بعد ذلك فــى ناشفيل مع ديلان نفسه. ولكن عندما عاد به، لم يعجب به جوبز. فلم يكن مميزًا بما فيه الكفاية، وكان هو يريد أسلوبًا جديدًا؛ لذا فقد استعان كلو بمخرج آخر، وتمكن روزين من إقناع ديلان بإعادة تسجيل الإعلان التجارى كاملًا. وفى هذه المرة كان ديلان يرتدى قبعــة رعاة البقر، ويجلس على كرسى بلا ظهــر أو ذراعين – يعزف ويغنى – بينما كانت هنــاك راقصة هيب ترتــدى قبعة موزع الصحف ترقص وهــى ممسكة بجهاز iPod (آى بود)، وهو ما أعجب به جوبز.

أظهــر الإعــلان التأثــير الهائــل لتسويق جهــاز iPod (آى بــود): فقــد ساعد ديلان علــى كســب جمهور الشبــاب، تمامًا كما فعل جهــاز iPod (آى بود) لشركــة أبل. وبسبب الإعــلان، وصل ألبــوم ديلان للمرتبة الأولى بقائمة مجلة *بيلبــورد* للألبومات الغنائية فى الأسبوع الأول من إصداره، وتفوقت نسبة مبيعاته على مبيعات ألبومات كريستينا أجيليرا وأوتكاســت. وكانت تلك هــى المرة الأولى التى يصل فيها ديلان إلى الصدارة منذ إصداره لألبــوم *Desire* فى عام ١٩٧٦، أى قبــل ثلاثين عامًا. وقد أبرزت مجلة *آد إيج* دور شركة

أبل فى تقدم ديلان، فكتبت تقول: "إن إعلان برنامج iTunes (آى تيونز) لم يكن مجرد صفقــة عادية مع أحد المشاهير تقــوم فيها إحدى العلامات التجارية الكبرى بتوقيع شيك ضخــم للاستفادة من الثقل الــذى يتمتع به أحد النجوم الكبار. لقــد قلبت هذه الصفقة المعادلــة؛ حيث إن العلامة التجارية القويــة لشركة أبل وفرت للسيد ديلان وسيلة للوصول إلى شريحــة الشباب، وساعــدت على وصول مبيعاته لمراتب لم تبلغهــا منذ إدارة الرئيس فورد".

فريق البيتلز

مــن بــين الأقراصــ المدمجة التــى كانت تحظــى بتقدير جوبــز كان هنــاك قرص مدمج غــير قانونــى يحتوى على عشــر جلسات مسجلــة أو نحو ذلك لفريق البيتلــز وهم يجرون تعديــلات علــى أغنيــة Strawberry Fields Forever. وقد أصبح هــذا القرص المدمج المعيــار الموسيقــى لفلسفته فى كيفيــة الوصول بأى منتج إلى حالــة المثالية. وقد عثر آندى هيرتزفيلد على القرص المدمج وأعد نسخة منه لـ جوبز فى عام ١٩٨٦، رغم أن جوبز كان يخبر الناس فى بعض الأحيان بأنه حصل عليه من يوكو أونو. وبينما كان يجلس فى غرفة المعيشة بمنزله فى بالو ألتو ذات يوم، نقب جوبز فى بعض خزائن الكتب الزجاجية المغلقة للعثور عليه، ثم شغله بينما كان يصف ما تعلمه منه:

> إنها أغنية معقدة، وإنه لأمر رائع أن تشاهد العملية الإبداعية عندما كانوا يستعرضونها ذهابًا وإيابًــا، وفى النهايــة أبدعوها بعدها ببضعة أشهــر. وقد كان لينون دائمًا هــو مطربى المفضل مــن فريق البيتلز [يضحك عندما يتوقــف لينون خلال المحاولة الأولى ويجعل الفرقة تعود ثانية وتعــدل نغمات متآلفة]. هل سمعت تلك الالتفافة البسيطــة التى قاموا بها؟ إنها لم تنجح، ولذا فإنهــم عادوا وبدأوا من حيث كانوا. إنها فجة للغاية فى هذا الإصدار. وفى الواقع إنها تجعلهم يبــدون كأنهــم مجرد أموات. هل يمكــن أن تتصور فعلًا أناسًا آخريــن يفعلون هذا الأمر، حتى يصلوا إلى هذا الإصدار. ربما لا يقومون بكتابتها وفهمها، ولكنهم بالتأكيد يعزفونها. ومع ذلك فإنهم لم يتوقفوا قط. لقد كانوا ينشدون الكمال أينما حلوا، وقد ترك هذا الأمر انطباعًا كبيرًا علىَّ عندما كنت فى الثلاثينيات من عمرى. ويمكنك أن تلم بمدى اجتهادهم فى هذا الأمر.
>
> لقد أنجزوا جزءًا كبيرًا من العمل بين كل تسجيل من هذه التسجيلات، كما حرصوا على إعادتها مرارًا وتكرارًا لجعلها أقرب إلى الكمال [وبينما كان يستمع إلى المحاولة الثالثة، أوضح مــدى التعقيد الذى أصبحت عليه الأجهــزة]. إن الطريقة التى نبنى بها الأشياء فى شركة أبل تســير على هــذا النحو فى أغلب الأحيان، حتى مع عدد النمــاذج التى قد نصنعها لأى حاسب دفــترى أو جهاز iPod (آى بود) جديد؛ فنحن قد نبدأ بإصدار معين وعندئذ نبدأ فى تنقيحه

> مرارًا وتكرارًا، ونصنع نماذج مفصلة من التصميم، أو المفاتيح، أو الطريقة التى تعمل بها أية وظيفة. وهذا يمثل الكثير من العمل، ولكننا فى النهاية نحصل على الأفضل تمامًا، وسرعان ما يصبح الأمر على هذا النحو: "يا للروعة، كيف فعلوا ذلك؟! أين المسامير؟".

وبالتالى كان من المفهوم سبب تعرض جوبز لحالة من الشرود بسبب حقيقة عدم وجود تسجيلات فرقة البيتلز على برنامج iTunes (آى تيونز).

لقد امتد صراعه مع شركة أبل كوربس – وهى الشركة القابضة الخاصة بأعمال فريق البيتلز – لأكثر من ثلاثة عقود، مما تسبب فى استخدام الكثير جدًّا من الصحفيين لعبارة "طريق طويل ومتعرج" فى قصصهم حول تلك العلاقة. وقد بدأ الصراع فى عام ١٩٧٨، عندما واجهت شركة أبل كومبيوترز – بعد وقت قصير من إطلاقها – دعوى قضائية من قبل شركة أبل كوربس للتعدى على العلامة التجارية، على أساس الحقيقة القائلة إن التسمية المميزة السابقة لتسجيلات فريق البيتلز كان يطلق عليها أبل. وقد تمت تسوية الدعوى بعدها بثلاث سنوات، عندما دفعت شركة أبل كمبيوترز لشركة أبل كوربس ٨٠٠٠٠ دولار، وكان بالتسوية ما كان يبدو حينئذ أنه شرط غير ضار: ألا يقوم فريق البيتلز بإنتاج أى أجهزة كمبيوتر، وألا تقوم شركة أبل بتسويق أى منتجات موسيقية.

وقد حافظ فريق البيتلز على الصفقة من جانبهم؛ ولم ينتج أى منهم أى أجهزة حاسب على الإطلاق، ولكن شركة أبل أنهت الأمر بالدخول فى عالم الأعمال الموسيقية، فتمت مقاضاتها مرة أخرى فى عام ١٩٩١، عندما ضمت أنظمة Mac (ماك) إمكانية تشغيل الملفات الموسيقية، ثم تمت مقاضاتها مرة أخرى فى عام ٢٠٠٣، عندما تم إطلاق متجر iTunes Store (آى تيونز ستور) الإلكترونى، وأخيرًا تم حل المسائل القانونية فى عام ٢٠٠٧، عندما عقدت شركة أبل اتفاقًا تدفع بمقتضاه لشركة أبل كوربس ٥٠٠ مليون دولار للحصول على حق استغلال الاسم فى جميع أنحاء العالم، وعندئذ أعادت الرخصة لفريق البيتلز للحصول على الحق فى استخدام شركة أبل كوربس فى تسجيلاتهم وأعمالهم التجارية.

للأسف، لم يحل هذا مسألة تحميل تسجيلات فريق البيتلز على برنامج iTunes (آى تيونز). ولكى يحدث هذا، فإنه كان يجب على فريق البيتلز وشركة "إى إم آى ميوزيك" – الحاصلة على حق ملكية معظم أغانيهم – التفاوض بشأن خلافاتهم حول كيفية التعامل مع حقوق الملكية الرقمية. وقد تذكر جوبز الأمر لاحقًا فقال: "إن جميع أفراد فريق البيتلز يريدون وضع تسجيلاتهم على برنامج iTunes (آى تيونز)، ولكن الفريق وشركة "إى إم آى" مثل الشخصين المتزوجين منذ زمن بعيد - يكرهان بعضهما ولكن لا يمكنهما الطلاق. وكانت الحقيقة المتمثلة فى أن فرقتى الموسيقية المفضلة كانت آخر شىء محظور

عـن برنامـج iTunes (آى تيونز) كانت تمثل لى شيئًا تمنيت بشـدة أن لو بقيت على قيد الحياة لأتمكن من حله". وكما اتضح بعد ذلك، فقد كانت مجرد أمنية.

بونو

كان بونـو – المطرب الرئيسى بفريـق يو تو – يعبر عن تقديره العميق للقدرات التسويقية لشركـة أبل، وكان على ثقة من أن فرقتـه الموسيقية – التى يقع مقرها فى دبلن – كانت لا تـزال الأفضل فى العالم، ولكن فى عام ٢٠٠٤ حاولـت الفرقة – بعد ما يقرب من ثلاثين عامًـا معًا – تجديد شبابها، فأنتجت ألبومًا جديدًا مثيرًا به أغنية وصفها عازف الجيتار الرئيسى فى الفرقة – ذا إيدج – بأنها ستكون "أم جميع ألحان موسيقى الروك"، وعرف بونـو أنـه كان يجب عليه التوصل إلى طريقة للحصول على بعض القوة الدافعة لها، ولذا فقد أجرى مكالمة لـ جوبز.

يتذكـر بونو ذلك قائلاً: "لقد كنت أريد شيئًا محـددًا من شركة أبل. فقد كانت لدينا أغنية بعنوان Vertigo والتى تميزت بعبارة موسيقية حادة على الجيتار والتى كنت أعرف أنهـا قد تكون معدية، ولكن فقط إذا تعرض الناس لها مرات عديدة"، وكان يشعر بالقلق مـن أن يكـون عهد الترويج لأية أغنية مـن خلال البث على الراديو قـد ولى. وعندئذ زار بونـو جوبز فى منزله بمدينة بالو ألتو، وتجولا فى الحديقة، وقدم عرضًا غير عادى. على مـدى سنـوات، كانت فرقة يو تو ترفض عروضًا مرتفعـة تصل إلى ٢٣ مليون دولار لتظهر فـى الإعلانات التجاريـة. والآن فإنه يريد من جوبز استخدام فرقته فى أى إعلان تجارى لجهـاز iPod (آى بود) مجانًا – أو على الأقل كجزء من صفقة لمنفعة متبادلة. وقد تذكر جوبز ذلك لاحقًا فقال: "إنهم لم يقوموا بأى إعلان تجارى من قبل، ولكنهم كانوا يخسرون الكثـير بتحميـل تسجيلاتهم مجانًا؛ حيث كانوا معجبين بمـا نفعله ببرنامج iTunes (آى تيونز)، وكانوا يعتقدون أن بإمكاننا أن نروج لهم لدى جمهور الشباب".

إن أى رئيـس تنفيـذى آخر كان سيقفز طربًا وابتهاجًا نتيجة إقناع فريق يو تو بأداء أحد الإعلانات التجارية، ولكن جوبز تراجع قليلاً؛ فلم تكن شركة أبل تعرض أشخاصًا يمكـن تمييزهـم فى إعلانـات جهـاز iPod (آى بود)، بـل كانت تعرضـ مجرد صور ظليـة (ولم يكن إعلان ديلان قد أنتج بعـد). رد بونو قائلًا: "إن لديكم صورًا ظلية من المشجعين. لذا، ألا يمكن أن يكون بالمرحلة المقبلة صور ظلية من الفنانين؟" فقال جوبز إن كلامـه هذا يبدو كأنه فكـرة جديرة بالدراسة. وترك بونو لـ جوبز نسخة من الألبوم الـذى لم يكـن قد تم إصـداره بعد – وهـو ألبـوم *How to Dismantle an Atomic Bomb* – ليسمعه. يقول بونو: "لقد كان الشخص الوحيد خارج الفرقة الموسيقية الذى لديه الألبوم".

وتبـع ذلك جولة من الاجتماعات؛ حيث طار جوبز ليتحدث إلى جيمى أيوفين – الذى كانـت شركته إنترسكوب توزع تسجيلات فريق يو تـو – فى منزله بقسم هولمبى هيلز من لوس أنجلوس. وكان إيدج موجوداً هناك – مع مدير فريق يو تو بول ماكجينيس، وتم عقد اجتماع آخر فى مطبخ جوبز، مع ماكجينيس الذى كان يدون بنود الصفقة فى مؤخرة دفتر يومياتـه. سـوف تظهر فرقة يو تو فى الإعلان التجارى، وسـوف تقوم شركة أبل بالترويج للألبوم بقوة فى أماكن متعددة، بدءًا من قوائم مبيعات الألبومات الموسيقية إلى الصفحة الرئيسيـة لبرنامج iTunes (آى تيونز). ولن تحصل الفرقة على أى أجر مباشر، ولكنها سـوف تحصل على عائـدات الملكية النـاتجة عن بيـع طبعتها الخاصة بجهـاز iPod (آى بـود). وكان بونـو – مثل لاك – يعتقد أن الموسيقيين ينبغـى أن يحصلوا على عائد ملكية عـن كل جهـاز iPod (آى بود) يتم بيعه، وكانت هذه هى محاولتـه الصغيرة للتأكيد على هذا المبدأ بطريقة محدودة لفرقته. ويتذكر أيوفين قائلًا: "لقد طلبت أنا وبونو من ستيف أن يصنع لنا جهازًا أسود اللون؛ فنحن لم نكن نقوم بمجرد دعاية تجارية، ولكننا كنا نبرم صفقة خاصة بالعلامة التجارية المشتركة".

ويتذكـر بونـو ذلك قائلاً: "لقد كنا نريد جهاز iPod (آى بـود) خاصًا بنا، وهو شىء يختلف عن الأجهزة البيضاء المعتادة. لقد كنا نريد أجهزة سوداء، ولكن ستيف قال: "لقد جربنـا ألوانًـا أخرى غير الأبيض، ولكنها لم تنجح". وبعد بضعة أيـام، تراجع جوبز عن موقفه الرافض ووافق على الفكرة، على سبيل التجربة.

تخللـت الإعـلان التجارى لقطـات مفعمة بالحيوية لصـورة ظلية جزئيـة للفرقة مع الصورة الظلية المعتادة لامرأة ترقص وهى تستمع إلى جهاز iPod (آى بود) الخاص بها. ولكـن رغم تصويره فى لندن، فإن الاتفـاق مع شركة أبل كان فى طريقه إلى الفسخ؛ فقد بـدأ جوبز يعيد التفكير بشـأن فكرة وجود جهاز iPod (آى بـود) خاص أسود اللون، ولم تكـن معدلات عائدات الملكية ثابتة تمامًا. فاتصل بـ جيمس فينسنت – من وكالة الإعلان الخاصـة بشركـة أبل – وأخبره بأن يتصـل بلندن ويعلق جميع الأمور. قـال جوبز: "إننى لا أعتقـد أن هـذا الأمر سيحـدث. إنهم لا يدركون مقـدار القيمة التى نمنحهـا لهم، إن الأمـر يسير فى الاتجاه الخطأ. لنفكر فى إعلان آخر نقوم به". كان فينسنت – وهو أحد المعجبـين بفرقة يو تو – يعرف مـدى أهمية الإعلان لكل من الفرقـة وشركة أبل، فتوسل لـ جوبز من أجل إتاحة الفرصة للاتصال بـ بونو ومحاولة وضع الأمور على المسار الصحيح، وأعطاه جوبز رقم الهاتف الجوال الخاص بـ بونو، وتحدث مع المطرب وهو فى مطبخه فى مدينة دبلن.

كان بونـو أيضًـا يعيد التفكير فى الصفقة، فأخبر فينسنت قائـلًا: "إننى لا أعتقد أن هـذا الأمر سينجح، إن الفرقة مترددة فيـه". سأله فينسنت عن المشكلة، فرد بونو قائلًا:

"عندمـا كنا مراهقين فـى دبلن، قلنا إننا لـن نرتكب أية حماقات علـى الإطلاق". وقال فينسنـت – رغـم أنه بريطانى وعلى دراية باللغة العامية الخاصة بموسيقى الروك – إنه لا يعرف ما يعنيه ذلك. فشرح بونو الأمر قائلًا: "القيام بأشياء حمقاء من أجل المال. إننا نمثل كل شىء بالنسبة لجماهيرنا، ونحن نشعر بأننا سنقودهم إلى الشعور بالإحباط إذا ما ظهرنا فى أى إعلان تجارى. لا يبدو الأمر مناسبًا. إننى آسف على إهدارنا وقتك".

سـأل فينسنت عما يمكن أن تفعلـه شركة أبل أكثر من ذلك لإنجاح الأمر. فقال بونو: "إننـا نمنحكم أهم شىء لدينا يمكن أن نقدمـه، وهو موسيقانا. فما الذى ستعطوننا إياه فـى المقابل؟ الإعـلان التجارى، وسوف يعتقد جماهيرنا أنه إعـلان لكم. إننا بحاجة إلى شـىء أكبر من ذلك". فـرد فينسنت بأن عرض الطبعة الخاصة لفرقـة يو تو من أجهزة iPod (آى بـود) والحصـول علـى عائد عن الملكيـة كان يعد صفقة ضخمـة، وأخبر بونو قائلًا: "وهذا هو أغلى شىء يمكن أن نمنحه لكم".

قـال المطرب إنــه كان على استعداد لمحاولة إعادة الاتفاق بشـأن الصفقة كلها، ولذا، قام فينسنت على الفور بالاتصال بـ جونى آيف، وهو معجب آخر من كبار المعجبين بفريق يـو تـو (وكان قد شاهدهما للمرة الأولى فى حفل موسيقـى فى نيوكاسل فى عام ١٩٨٣)، وشـرح لـه الوضع. ثم اتصل بـ جوبز واقترح عليه أن يرسـل آيف إلى دبلن ليعرض عليهم الشـكل الذى سيبدو عليه جهاز iPod (آى بود) أسود اللون، فوافق جوبز. وأعاد فينسنت الاتصال بـ بونو، وسأله عما إذا كان يعرف جونى آيف، ولم يكن يدرك أنهما قد تقابلا من قبـل وأعجب كل منهما بالآخر. ضحك بونو وهو يقول: "هل أعرف جونى آيف؟ إننى أحب هذا الرجل – بل إننى مغرم به تمامًا".

فرد فينسنت: "هذا أمر مشجع قليلًا، ولكن ما رأيك فى أن تسمح له بأن يأتى لزيارتك ويريك مدى الجاذبية التى سيكون عليها جهاز iPod (آى بود) الخاص بفرقتكم؟".

رد بونو قائلاً: "سوف أذهب لأقله بنفسى فى سيارتى التى من طراز مازيراتى، وسوف يقيم فى منزلى، وسأصطحبه للتنزه، وأكرم ضيافته حقًّا".

وفـى اليوم التالى، بينمـا كان آيف يتجه إلى دبلن، كان علـى فينسنت أن يقنع جوبز، والـذى كان لا يـزال يعيـد التفكير فـى الصفقة. وقال: "إننـى لا أعرف مـا إذا كنا نقوم بالشىء الصائب أم لا. إننا لا نريد أن نفعل هذا من أجل أى شخص آخر". لقد كان يشعر بالقلـق من التعرض لمواقف مماثلة لفنانين يحصلون على عائد ملكية من كل جهاز iPod (آى بود) يتم بيعه، فطمأنه فينسنت بأن صفقة فريق يو تو ستكون خاصة.

يتذكـر بونو قائلاً: "وصل جونى إلى دبلن واصطحبتـه إلى بيت الضيافة الخاص بى، وهـو مكان هادئ على خط السكـة الحديد ويطل على البحر. وعرض لى جهاز iPod (آى بود) أسود رائعًا ببكرة تصفح ذات لون أحمر داكن، وقلت له حسنًا، سوف نتم الصفقة".

وذهبا إلى مقهى محلى، وعندئذ اتصلا بـ جوبز فى كوبرتينو لمعرفة ما إذا كان سيوافق على الصفقة أم لا، فساوم جوبز لبعض الوقت على كل تفصيلة من التفاصيل المالية، وعلى التصميم، قبل أن يوافق على الصفقة فى النهاية، ونال هذا الأمر إعجاب بونو، فقال: "إنه لأمر مدهش حقًا أن يكون هناك رئيس تنفيذى يهتم بالتفاصيل بهذا الشكل". وعندما تم حل الأمر، انخرط آيف و بونو فى تناول بعض المشروبات، وكان كلاهما يشعر بالارتياح فى ارتياد المقاهى. وبعد تناول القليل من المشروبات، قررا الاتصال بـ *فينسنت* مرة أخرى فى كاليفورنيا. ولم يكن موجودًا بالمنزل، وعندئذ ترك له بونو رسالة على جهاز الرد الآلى الخاص به، وهو الأمر الذى جعل فينسنت يحرص على ألا يمحوها أبدًا. كانت الرسالة تقول: "إننى أجلس هنا فى دبلن مع صديقك جونى. إننا نتناول بعض المشروبات، ونحن سعداء بجهاز iPod (آى بود) الرائع هذا، وأنا لا أستطيع أن أصدق حتى أنه موجود لدىَّ الآن وأنا أمسك به بين يدىَّ. شكرًا لك!".

وقد استأجر جوبز مسرحًا فى سان خوسيه لإزاحة الستار عن الإعلان التليفزيونى والإصدار الخاص من جهاز iPod (آى بود). وانضم إليه على خشبة المسرح كل من بونو وذا إيدج. وقد بيع من الألبوم ٨٤٠٠٠٠ نسخة فى أسبوعه الأول، واحتل للمرة الأولى المرتبة رقم واحد فى نسبة المبيعات حسب مجلة *بيلبورد*، وصرح بونو للصحافة بعد ذلك بأنه ظهر فى الإعلان دون أجر لأن "فريق يو تو سوف يحصل على أكبر قدر من القيمة الناتجة عن الإعلان مثلما ستحصل عليه شركة أبل". وأضاف جيمى أيوفين أن الإعلان سيمكن الفرقة من "الوصول إلى جمهور أصغر سنًا".

ما كان لافتًا للانتباه هو أن هذا الارتباط بشركة لتصنيع أجهزة الحاسب والإلكترونيات كان أفضل طريقة لفرقة تعزف موسيقى الروك لتبدو بارزة وجذابة للشباب. وأوضح بونو فى وقت لاحق أنه ليس كل صفقات الرعاية الخاصة بالشركات كانت تتعامل مع الشيطان. وأخبر كريج كوت الناقد الموسيقى بصحيفة *شيكاغو تريبيون* قائلًا: "لنلق نظرة على الأمر. إن "الشيطان" هنا هو مجموعة من العقول المبدعة، إنهم أكثر إبداعًا من معظم الأشخاص بفرق الروك. والمطرب الرئيسى هو ستيف جوبز. وقد ساعد هؤلاء الرجال على تصميم الشىء الأكثر روعة فى الثقافة الموسيقية منذ اختراع الجيتار الكهربائى. إنه جهاز iPod (آى بود). إن وظيفة الفن هى التخلص من الأشياء القبيحة".

وقد تمكن بونو من إقناع جوبز بالتعامل معه مرة أخرى فى عام ٢٠٠٦، وكانت هذه المرة من أجل حملة الإصدار Product Red (برودكت ريد) والتى كانت تهدف إلى جمع الأموال وزيادة الوعى بمكافحة الإيدز فى أفريقيا. لم يكن جوبز مهتمًا كثيرًا بالعمل الخيرى من قبل، ولكنه وافق على تصنيع نسخة حمراء اللون من جهاز iPod (آى بود) كجزء من حملة بونو. ولم تكن التزامًا صادقًا تمامًا، فقد رفض – على سبيل

المثـال – وضـع اسم الشركة بـين قوسين مع ارتفاع كلمة ريد عنهـا، كما فى (APPLE) RED. فقـد أصر جوبز قائلاً: "إننى لا أريد وضع كلمة أبل بين قوسين. فأجاب بونو: "ولكن ستيف، هذه هى الطريقة التى نظهر بها الوحدة من أجل قضيتنا". واشتدت درجة حرارة المحادثـة – حتـى وصلت إلى مرحلة التراشق بالألفاظ – قبـل أن يوافقا على التفكير فى الأمـر بالليـل. وأخيرًا وافق جوبز علـى حل وسط نوعًا ما. فقد كان بإمـكان بونو أن يفعل مـا يحلـو له فى إعلاناته، لكن جوبز لم يكن ليضع كلمة أبل بين قوسين مطلقًا على أى من منتجاتـه أو فى أى من متاجره. وتم وصف جهاز iPod (آى بود) بعبارة (PRODUCT) RED، وليس (APPLE)RED.

يتذكـر بونو قائـلًا: "إن ستيف من الممكن أن يكون شديد الانفعـال أحيانًا، ولكن تلك اللحظـات جعلتنا أصدقاء مقربـين؛ لأنه لا يوجد الكثير من الأشخاص فى حياتك يمكنك إجراء تلك المناقشات القوية معهم. إنه متشبث برأيه للغاية. وبعد عروضنا، فإننى أتحدث إليه ودائمًا ما يكون لديه رأى جيد". وكان جوبز وأسرته فى بعض الأحيان يذهبون لزيارة بونـو وزوجتـه وأطفالهما الأربعـة فى منزلهما بالقـرب من نيس على شواطـئ الريفييرا الفرنسيـة. وفـى إحدى الإجازات، فى عام ٢٠٠٨، استأجر جوبـز مركبًا ورسا به بالقرب مـن منزل بونو. فتناولا الطعـام معًا، وشغل بونو أشرطة لأغنيات فريق يو تو التى كان يتم إعدادها لتصبح الألبوم الذى بعنوان *No Line on the Horizon*. ولكن رغم الصداقة، كان جوبـز لا يـزال مفاوضًـا عنيدًا. وقد حـاولا الدخول فى صفقة أخـرى لإعلان جديد والإصـدار الخاص لأغنية "Get On Your Boots"، ولكنهما لم يتمكنا من الوصول إلى اتفـاق. وعندما أصيب بونـو فى ظهره فى عام ٢٠١٠ واضطـر إلى إلغاء إحدى الجولات، أرسلـت له بـاول هدية عبارة عن سلة بها قرص "دى فـى دى" للكوميديا الثنائية Flight of the Conchords، وكتـاب *Mozart's Brain and the Fighter Pilot*، وعسـل من خلايا النحل الخاصة بها، ودهان القضاء على الألم. وكتب جوبز ملاحظة تعلق على البند الأخير، قائلًا: "دهان القضاء على الألم – إننى أحب هذه الأشياء".

يو– يو ما

كان هناك عازف موسيقى كلاسيكى يبجله جوبز على المستوى الشخصى ومستوى الأداء: إنه يو–يو ما؛ الفنان المبدع الموهوب الذى يتميز بالعذوبة والعمق مثل النغمات التى يبدعها علـى التشيللـو الخاص به، وقد التقيـا فى عام ١٩٨١، عندما كان جوبـز فى مؤتمر أسبن للتصميم، وكان يو - ما فى مهرجان الموسيقى بـ أسبن، وكان جوبز يميل للانجذاب بقوة إلى الفنانـين الذين يظهرون النقاء والصفاء، وأصبـح أحد المعجبين بـ يو - ما. وقد وجه لـه الدعـوة ليعزف له فى حفل زفافه، ولكنه كان فى جولة خـارج البلاد. وبعدها بسنوات

قليلـة، ذهب إلى منزل جويز، وجلسـا فى غرفة المعيشة، وأخرج التشيللو الخاص به الذى مـن صنع ستراديفاريوس عام ١٧٣٣، وعزف مقطوعة لـ باخ. وقال للزوجين: "هذا هو ما كنـت سأعزفه لكما فى حفـل زفافكما". وعندئذ اغرورقت عينا جويـز بالدموع وقال له: "إن عزفـك هو أقوى حجـة سمعتها على الإطلاق تدل على وجود الله، لأننى لا أعتقد حقًا أن أى إنسـان يستطيـع أن يفعل هذا بمفرده". وفى زيارة تالية، سمـح ما لـ إيرين – ابنة جويـز – بحمل التشيللو بينما كانوا يجلسون بالمطبخ. وفى ذلك الوقت، كان السرطان قد هاجم جويز، وحصل على وعد من يو - ما بأن يعزف له فى جنازته.

الفصل الثالث والثلاثون

أصدقاء شركة بيكسار

...وخصومها

فيلم *A Bug's Life*

عندما طورت شركة أبل جهاز iMac (آى ماك)، قاد جوبز السيارة مع جونى آيف ليعرضه علـى العاملين فى شركة بيكسار، وكان يشعر بأن الآلـة كانت تتمتع بالشخصية الشجاعة التـى قد تروق مبدعـى شخصيتـى Buzz Lightyear و Woody، وكان يحب حقيقة أن آيـف وجـون لاسيتير يشـتركان فى التمتـع بالموهبة المتمثلة فـى ربط الفـن بالتكنولوجيا بطريقة مرحة.

كانـت شركة بيكسار مـلاذًا يهرب إليه جوبـز من التوتر الموجود فـى كوبرتينو، ففى شركة أبل، كان المديرون فى كثير من الأحيان سريعى الغضب ومنهكين، وكان جوبز يميل إلى أن يكون متقلبًا، وكان الناس يشعرون بالعصبية أينما كانوا يقفون معه، أما فى شركة بيكســار، فقـد كان رواة القصـص والرسامون يبدون أكثر هـدوءًا ويتصرفون بمزيد من اللطـف، سواء مـع بعضهم بعضًا، أو حتى مـع جوبز. وبعبارة أخرى، فـإن تحديد الطابع العام فى كل مكان كان يتحدد من خلال الإدارة العليا، أى من خلال جوبز فى شركة أبل، وعن طريق لاسيتير فى شركة بيكسار.

وقـد استمتع جوبز بالمرح الصادق لصناعة السينما وتحمس لنظام الحلول الحسابية الذى مكن شيئًا ساحرًا مثل السماح لقطرات المطر المتولدة من خلال الحاسب بأن تكسر أشعـة الشمس أو السمـاح لأوراق العشب بالرفرفة فى الريح. ولكنـه كان قادرًا على كبح

جمـاح نفسه من محاولـة التحكم فى العمليـة الإبداعية. ففى شركة بيكسـار تعلم جوبز السمـاح للأشخاص الآخرين المبدعين بالازدهار وأخذ زمام المبادرة، وقد تحقق هذا إلى حـد كبير لأنه كان عاشقا لـ لاسيتير، وهـو فنان لطيف – مثل آيف – كان بإمكانه إخراج أفضل ما لدى جوبز.

كان الـدور الرئيسى لجوبـز فى شركة بيكسار هو عقد الصفقـات، والذى كانت قوته الطبيعيـة فيه تمثل أحـد الأصول المهمة. وبعد وقت قصير من إصـدار فيلم *Toy Story*، اصطـدم بـ جيفـرى كاتزينبرج، الذى كان قـد ترك شركة ديزنى فـى صيف عام ١٩٩٤، وانضـم إلى ستيفن سبيلبـيرج وديفيد جيفين للبدء فى تأسيس شركـة "دريم وركس إس كيـه جـى". وقد اعتقد جوبـز أن فريقه فى شركـة بيكسار قد أبلـغ كاتزينبرج – عندما كان لا يـزال يعمـل فى شركـة ديزنى – بفيلمه المقـترح الثانـى، *A Bug's Life*، وأنه قد سـرق فكرة الفيلم من فيلم رسـوم متحركة عن الحشرات عندما قرر أن ينتج فيلم *Antz* بشركة دريم وركس. يقول جوبز: "عندما كان جيفرى لا يزال يدير قسم الرسوم المتحركة بشركـة ديزنى، طرحنا عليه إنتـاج فيلم *A Bug's Life*، فعلى مدار ستين عامًا من تاريخ الرسـوم المتحركة، لم يفكر أحد فى إنتاج فيلم رسوم متحركة عن الحشرات، إلى أن فكر لاسيتير فى ذلك. لقد كانت إحدى ومضاته الإبداعية الرائعة. رحل جيفرى والتحق للعمل بشركـة دريم وركـس، وفجأة خطرت له هذه الفكرة لإنتاج فيلم رسوم متحركة عن – أوه! – الحشرات، وتظاهر بأنه لم يسمع بشىء مثل هذا من قبل مطلقًا. لقد كذب - لقد نطق بكذب محض".

فى الواقع، إنه لم يكن يكذب؛ فالقصة الحقيقية أكثر إثارة قليلًا. فلم يسمع كاتزينبرج بفيلم *Bug's Life* عندما كان يعمل بشركة ديزنى. ولكن بعد أن تركها للعمل بشركة دريم وركـس، ظل على اتصال بـ لاسيتـير، والذى كان يجرى معه أحيانًا مكالمات هاتفية سريعة معتـادة من قبيل: "مرحبًا يـا صديقى، أخبرنى بأحوالك فى العمـل"، ولذا عندما حدث أن كان لاسيتـير موجـودًا فى منشأة تكنيكولور التى كانت مقامـة على قطعة أرض خاصة بشركـة يونيفرسال، وحيث كان مقـر شركة دريم وركس أيضًا، اتصـل بـ كاتزينبرج وفى الوقت نفسه كان يمر بجوار اثنين من زملائه. وعندما سأل كاتزينبرج عما كانا يفعلانه، أخـبره لاسيتـير بما جاء علـى لسانه حين يتذكر الموقـف فيقول: "لقد وصفنـا له فيلم *A Bug's Life*، وبـه نملـة كشخصية رئيسية، وأخبرناه بالقصـة الكاملة المتمثلة فى تنظيم هذه النملة للنمل الآخر وتجنيد مجموعة من الحشرات العاملة بالسيرك لمحاربة الجراد. لقد كان يجب علىَّ أن أكون حذرًا. وظل جيفرى يطرح الأسئلة حول الموعد المحدد لإصدار الفيلم".

بدأ القلق يتسلل إلى لاسيتير عندما سمع – فى أوائل عام ١٩٩٦ – شائعات بأن شركة دريم وركس ربما تنتج فيلم الرسوم المتحركة الخاص بها عن النمل والمصمم بواسطة الكمبيوتر، فاتصل بـ كاتزينبرج وطلب منه أن يكون صريحًا معه، فتنحنح كاتزينبرج وتلعثم فى الكلام وتساءل عن المصدر الذى سمع منه لاسيتير هذا. وسأله لاسيتير مرة أخرى، فاعترف كاتزينبرج بأن الأمر كان صحيحًا. صاح لاسيتير الذى كان نادرًا ما يرفع صوته وقال له: "كيف يمكنك أن تفعل ذلك؟".

"لقد كانت الفكرة موجودة لدينا منذ فترة طويلة"؛ هكذا قال كاتزينبرج، الذى أوضح أنه تم عرض الأمر عليه من قبل مدير تطوير الأعمال بشركة دريم وركس.

رد عليه لاسيتير قائلًا: "إننى لا أصدقك".

واعترف كاتزينبرج بأنه قد سرع من إنتاج فيلم *Antz* كوسيلة لمواجهة زملائه السابقين بشركة ديزنى. وقد كان من المقرر أن يكون الفيلم الرئيسى الأول لشركة دريم وركس هو فيلم *Prince of Egypt*، والذى كان من المقرر أن يتم عرضه فى عيد الشكر عام ١٩٩٨، عندما تنامى إلى سمعه أن شركة ديزنى كانت تخطط لعرض فيلم *A Bug's Life* الذى من إنتاج شركة بيكسار فى عطلة نهاية الأسبوع نفسه. لذا فإنه أسرع فى إنتاج فيلم *Antz* ليجبر شركة ديزنى على تغيير تاريخ عرض فيلم *A Bug's Life*.

"اللعنة عليك"؛ هكذا رد لاسيتير، الذى لم يكن يستخدم مثل هذه اللغة فى العادة ولم يتحدث مع كاتزينبرج لمدة ثلاثة عشر عامًا أخرى.

كان جوبز يستشيط غضبًا، حيث كان أكثر خبرة بكثير من لاسيتير فى التعبير عن مشاعره، فاتصل بـ كاتزينبرج وبدأ بالصراخ فيه. وقدم كاتزينبرج عرضًا: وهو أنه قد يؤجل إنتاج فيلم *Antz* إذا غير جوبز وشركة ديزنى تاريخ عرض فيلم *A Bug's Life* حتى لا يتنافس مع فيلم *Prince of Egypt*، ويتذكر جوبز فيقول: "لقد كانت محاولة ابتزاز سافرة، ولم أوافق عليها"، وأخبر كاتزينبرج بأنه ليس هناك شىء يمكنه القيام به لإقناع شركة ديزنى بتغيير تاريخ العرض.

رد كاتزينبرج: "بالطبع يمكنك. إنك تستطيع تحريك الجبال؛ فأنت الذى علمنى هذه الطريقة!"، وقد قال ذلك عندما كانت شركة بيكسار مفلسة تقريبًا، وقد جاء لنجدتها من خلال منحها الصفقة الخاصة بإنتاج فيلم *Toy Story*. فقال جوبز: "لقد كنت أنا الشخص الوحيد الموجود لمساندتك حينئذ، والآن فإنك تسمح لهم باستخدامك لخداعى". واقترح أنه إذا رغب جوبز، فإنه ببساطة يستطيع أن يبطئ عملية إنتاج فيلم *A Bug's Life* دون أن يخبر شركة ديزنى. ولو فعل ذلك – كما قال كاتزينبرج – فإنه سيؤجل عرض فيلم *Antz*. فرد جوبز: "لا تفكر فى هذا من الأساس".

وكان كاتزينبرج يشعر بالظلم، وكان محقًا فى هذا. فقد كان من الواضح أن آيسنر وديزنى كانا يستخدمان فيلم شركة بيكسار لمعاقبته على ترك شركة ديزنى وتأسيس أستوديو منافس لإنتاج أفلام الرسوم المتحركة. فيقول: "لقد كان فيلم *Prince of Egypt* أول شىء نقوم بإنتاجه، وقرروا تحديد موعد عرض أى شىء فى تاريخ عرضنا الذى أعلنا عنه لمجرد العداء، وكانت وجهة نظرى تشبه وجه نظر الأسد الملك، والتى تقول إنك إذا وضعت يدك فى قفصى ومسست بها مخالبى، فاحترس".

لم يتراجع الطرفان، ومن ثم أثار الفيلمان المتنافسان عن النمل جنون الصحافة. وحاولت شركة ديزنى الحفاظ على هدوء جوبز، على أساس النظرية القائلة إن زيادة حدة التنافس سوف تصب فى مصلحة فيلم *Antz*، ولكنه كان رجلًا لا يمكن إسكاته بسهولة. وقد صرح لصحيفة *لوس أنجلوس تايمز* قائلًا: "نادرًا ما يفوز الأشرار". وردًا على ذلك، اقترح عبقرى التسويق بشركة دريم وركس – تيرى بريس – قائلًا: "يجب أن يتناول ستيف جوبز حبوبًا مهدئة".

تم عرض فيلم *Antz* فى بداية أكتوبر ١٩٩٨، ولم يكن فيلمًا سيئًا. وقد أدى وودى آلان دور نملة عصبية تعيش فى مجتمع ملتزم وتتوق للتعبير عن تفردها. وقد كتبت صحيفة *تايم* تقول: "هذه هى نوعية كوميديا وودى آلان التى لم يعد يؤديها". وقد حقق الفيلم عائدات جديرة بالاحترام بلغت ٩١ مليون دولار محليًا و ١٧٢ مليون دولار فى جميع أنحاء العالم.

وبعدها بستة أسابيع، تم عرض فيلم *A Bug's Life* كما كان مخططًا له. وكانت به حبكة درامية ملحمية، والتى كانت تعكس حكاية إيسوب عن "النملة والجراد"، بالإضافة إلى أنه كان يتميز بالبراعة التقنية الفائقة، مما أتاح عرض تفاصيل مذهلة مثل عرض منظر العشب من وجهة نظر الحشرة. كانت صحيفة *تايم* أكثر انفتاحًا حول هذا الموضوع. وقد كتب ريتشارد كورليس يقول: "إن عمله التصميمى ممتاز للغاية – فإن جنة عدن التى تحتل عرض الشاشة بأكملها والمتمثلة فى أوراق الشجر والمتاهات التى يسكنها عشرات المهرجين الذين يتسمون بقبح المنظر ويعانقون بعضهم وهم يستقلون العربات التى تجرها الدواب – لدرجة أنه جعل فيلم شركة دريم وركس يبدو – مقارنة به – وكأنه فيلم يذاع عبر الراديو". وقد حقق ضعف ما حققه فيلم *Antz* فى شباك التذاكر، حيث حصد ١٦٣ مليون دولار محليًا و ٣٦٣ مليون دولار فى جميع أنحاء العالم (كما أنه تخطى فيلم *Prince of Egypt*).

وبعدها بسنوات قلائل، ذهب كاتزينبرج إلى جوبز وحاول تلطيف المشاكل والخلافات معه، وأصر على أنه لم يسمع بمشروع فيلم *A Bug's Life* عندما كان فى شركة ديزنى، ولو كان قد سمع به، فإن اتفاقه مع الشركة كان يقتضى بأن يحصل على حصة من الأرباح،

ولـذا فإنه لم يكن هناك شيء ليكذب بشأنه، فضحك جوبز، وتقبل الأمر قدر استطاعته. وقـال كاتزينبرج لـه: "لقد طلبت منك أن تحـرك تاريخ عرض فيلمـك، ولم تفعل، لذا لا يمكنـك أن تغضب منى لحمايتى طفلى"، وأشار إلى أن جوبـز "هدأ فعلًا وسكن تمامًا"، وأنه تفهم الموقف. ولكن جوبز قال فى وقت لاحق إنه فى الحقيقة لم يصفح عن كاتزينبرج مطلقًا:

> إن فيلمنـا قد أحرق فيلمه فى شباك التذاكر. فهـل أضفى علينا هذا الأمر شعورًا طيبًا؟ كلا، إنـه مـا زال يضفى شعورًا بغيضًا، لأن النـاس بدأوا يتساءلون عن الطريقـة التى كان الجميع ينتجـون بها فيلمًا عن الحشرات فى هوليوود. لقد سلـب الأصالة الرائعة من جون، وهو الأمر الذى لا يمكن استبداله أبدًا. هذا غير معقول، ولذا فإننى لن أثق به مطلقًا، حتى بعد محاولته إصلاح الأمور. وقد جاء إلىَّ بعد أن حقق النجاح فى فيلم *Shrek*: وقال: "إننى شخص مختلف الآن، فأنـا أخـيرًا أشعر بسلام داخلـى تجاه نفسى"، وهذا كله هـراء. وكان الأمر يشبه قوله: أعطنى مهلة يا جيفرى.

من جانبه، كان كاتزينبرج أكثر كرمًا من ذلك بكثير؛ فقد كان يعتبر جوبز واحدًا من "العباقرة الحقيقيين فى العالم"، وتعلم أن يحترمه رغم علاقاتهما المتقلبة.

والأهـم من ذلك أن هزيمة فيلم *Antz* كانـت تظهر أن شركة بيكسار لم تكن من تلك الشـركات التى تحرز نجاحًا واحدًا وتكتفى بـه؛ فقد حصد فيلم *A Bug's Life* إيرادات بقـدر ما حقق فيلم *Toy Story*، مما يثبـت أن ذلك النجاح الأول لم يكن وليد المصادفة. وقـد قال جوبز فيما بعـد: "هنـاك شىء كلاسيكى فى عالم الأعمـال، وهو متلازمة المنتج الثانـى". وهى تنشأ عـن عدم فهم الأسباب التى جعلت منتجك الأول ناجحًا للغاية. "لقد عشـت تلك التجربة فى شركة أبل. وكان شعورى أننا إذا مررنا بها أيضًا من خلال فيلمنا الثانى، فإن نجاحنا عندئذ يكون مضمونًا".

فيلم ستيف الخاص

كان فيلم *Toy Story 2* – الذى تم عرضه فى نوفمبر ١٩٩٩ – أكثر نجاحًا، حيث حقق إيرادات بلغت ٤٨٥ مليون دولار حول العالم. وبالنظر إلى أن نجاح شركة بيكسار كان مضمونًا عندئذ، فقد كان الوقت قد حان للبدء فى بناء مقر دائم للشركة، ووجد كل من جوبز وفريق المنشآت بشركة بيكسار مصنع تعليب للفاكهة مهجورًا بـ "ديل مونتى" فى إميرفيل، وهو حى صناعى يقع بين بيركلى وأوكلاند، على الجانب الآخر تمامًا من جسرى باى بريدج بخليج سان فرانسيسكو. وهدموه على الفور، وكلف جوبز بيتر بولين – المهندس

المعمـاري لمتاجر شركة أبل - بتصميم مبنى جديـد لقطعة الأرض التى تبلغ مساحتها ستة عشر فدانًا.

كان جوبـز مهووسًا بـكل جانب من جوانب المبنى الجديد، مـن المفهوم العام إلى أدق التفاصيـل بشـأن المواد والبنـاء. يقول إد كاتمول، رئيـس شركة بيكسـار: "لقد كان لدى ستيـف هذا الاعتقاد الراسخ أن نوع البناء المناسب من الممكن أن يؤدى إلى أشياء عظيمة فيمـا يخص أيـة ثقافة"، وكان جوبز يتحكـم فى عملية إنشاء المبنى كمـا لو كان مخرجًا يقلـق بشأن كل مشهـد من فيلم ما. يقول لاسيتير: "لقد كان مبنى بيكسار هو فيلم ستيف الخاص".

كان لاسيتـير فى الأساس يريد أستوديو على شاكلـة أستوديوهات هوليوود التقليدية، بمبانٍ منفصلة للمشروعات المختلفة وأجنحة صغيرة لفرق التطوير. ولكن العاملين بشركة ديزنـى قالـوا إنهم لم يحبوا المبانـى الجديدة لأن الفـرق كانت تشعر بالعزلـة، فوافقهم جوبـز، وفـى الواقع لقد قرر أنهم يجـب أن يفعلوا العكس تمامًا: مبنـى واحدًا كبيرًا حول ردهة مركزية لتشجيع اللقاءات العشوائية.

ورغـم أنـه كان من سـكان العالم الرقمـى، أو ربما لأنـه كان يعرف جيـدًا احتمالات الانعـزال فيـه، كان جوبـز مؤمنـًا قويـًا بالاجتماعات الشخصيـة. وقال: "هنـاك إغراء فـى عصرنا الشبكـى بالاعتقاد أن الأفـكار يمكن تطويرها من خـلال البريد الإلكترونى والدردشـة الإلكترونية. وهذا جنون؛ فالإبداع يتحقق من خلال الاجتماعات العفوية، ومن المناقشـات العشوائية. فإنـك قد تلتقى مصادفة بشخص ما وتسأله عما يفعله، وتقول له: "رائع"، وسرعان ما تبتكر جميع أنواع الأفكار".

ولـذا، فقـد عمل على أن يكون تصميـم مبنى بيكسار مشجعًا علـى اللقاءات ومواقف التعـاون غـير المخطط لها. يقـول: "إذا لم يشجع المبنى على ذلك، فسـوف تخسر الكثير من الإبداع والسحر اللذين يتحققان بفعل موهبة اكتشاف الأشياء المفيدة مصادفة، ولذا فقـد صممنـا المبنى بحيث يجعل الموظفـين يخرجون من مكاتبهـم ويختلطون فى الردهة المركزيـة مـع الأشخاص الذين قـد لا يرونهم بطريقـة أخرى"، وتؤدى الأبـواب الأمامية والسـلالم والممـرات الرئيسية جميعها إلى الردهة، والتـى كان يوجد بها مقهى وصناديق بريـد، وكانت قاعات المؤتمرات بهـا نوافذ تطل عليها، وكان المسرح الـذى يتسع لستمائة مقعـد وبه قاعتا عرض صغيرتان جميعها تطل على تلك القاعـة. ويتذكر لاسيتير قائلًا: "لقد نجحت نظرية ستيف منذ اليوم الأول. فقد ظللت ألتقى مصادفة بأشخاص لم ألتق بهم منذ شهور، ولم أر مطلقًا مبنى يعزز التعاون والإبداع كهذا المبنى".

بل إن جوبز قد ذهب إلى ما هو أبعد من ذلك ليصدر أمرًا بألا يكون هناك سوى اثنين فقـط من الحمامات الضخمة فى المبنى لكل من الجنسـين، وأن يكونا متصلين بالردهة. ويتذكـر "بام كيرفين" المدير العام للشركة فيقول: "لقد كان يشعر بذلك بشكل قوى جدًّا

جـدًا. وشعـر البعض منا بأنــه كان يتمادى فى الأمــر أكثر من اللازم. وقـد قالت إحدى السيـدات الحوامل إنها لا ينبغى أن تجبر علــى المشى لمدة عشر دقائق لمجرد الذهاب إلى الحمام، وأدى ذلك إلى معركة كبيرة "، وكانت واحدة من المرات القليلة التى اختلف فيها لاسيتـير مع جوبز. وقد توصلوا إلى حل وسـط: أن تكون هناك مجموعتان من الحمامات على جانبى الردهة على كل من الطابقين.

ولأنه كان من المقرر أن تكون العوارض الفولاذية للمبنى مرئية، فإن جوبز أمعن البحث فـى الحصول على عينات من الشركات المصنعة فى جميع أنحاء البلاد لمعرفة أيها يتميز بأفضل لون وملمس. وقد اختار مصنعًا فى آركنساس، وطلب تشكيل الصلب من لون نقى، والحرص علــى التأكد من أن سائقى الشاحنات سيتوخون الحــذر ولن يخدشوا أيًا منها. وقـد أصـر أيضًا على أن تثبت جميـع العوارض ببعضها، وألا يتـم لحامها. ويتذكر قائلًا: "لقـد قمنا بتلميـع الصلب وتغطيته بمادة شفافة، ومن ثم تستطيع فعلًا رؤية الشكل الذى يبـدو عليه. وعندما كان عمال الصلب يثبتـون العوارض معًا، كانوا يصطحبون عائلاتهم فى عطلات نهاية الأسبوع لمشاهدتها".

وكان أغـرب جزء من موهبة اكتشـاف الأشياء المفيدة مصادفـة هو "صالة الحب". فقـد وجد أحد فنانى الرسوم المتحركة بابًا صغـيرًا فى الجدار الخلفى عندما كان يدخل مكتبـه. وكانت هــذه الردهة تفتح على ممـر منخفض يمكنك الزحف مـن خلاله لتصل إلى غرفـة مكسوة بالصفائح المعدنية وتوفر إمكانية الوصول إلى صمامات تكييف الهواء. فصـادر هو وزملاؤه الغرفة السرية، وزينوها بأضواء عيد رأس السنة، ومصابيح الزينة، وفرشوهـا بمقاعـد منجدة بمفروشات مـن جلد الحيوانــات، والوسائد المزينـة، وطاولة لحفـلات الكوكتيل، وزجاجات المشروبـات المنعشة، ومعدات إعـداد المشروبات، ومناديل مكتوب عليها "صالة الحب". وتم تثبيت كاميرا فيديو فى الممر تسمح بمراقبة أى شخص قد يقترب منها.

وكان كل مـن لاسيتـير وجوبز يستضيف فيها الزوار المهمــين، ويجعلونهم يوقعون على الجدار، وكانت التوقيعات تشمل مايكل أيزنر، روى ديزنى، تيم ألين، راندى نيومان. وكان جوبـز يحبها، ولكن بمـا أنه لم يكن معتادًا تناول المشروبات فيها، فقد كان يشير إليها فى بعـض الأحيان علــى أنها غرفة التأمل. وقد كانت تذكره – علــى حد قوله – بتلك الغرفة الخاصة به ودانييل كوتك فى ريد، ولكن دون إزعاج.

الطلاق

فـى شهادتــه أمــام لجنة بمجلس الشيوخ فـى فبراير ٢٠٠٢، انتقـد مايـكل أيزنر بشدة الإعلانـات التــى ابتكرها جوبـز لبرنامـج iTunes (آى تيونز) الذى أنتجتـه شركة أبل.

وصرح قائلًا: "هناك شركات حاسب لديها إعلانات تحتل صفحة كاملة تقول فيها: انتحل، وامزج، وانسخ(Rip, Mix, Burn). بعبارة أخرى، يمكنهم سرقة المادة وتوزيعها على جميع أصدقائهم إذا ما اشتروا هذا الحاسب على وجه الخصوص".

ولم يكن هذا تعليقًا ذكيًا. فقد أساء فهم معنى كلمة "Rip" وافترض أنه يتضمن سرقة أى شخص، بدلًا من استيراد الملفات من القرص المضغوط إلى جهاز الكمبيوتر. والأهم من ذلك أنه أثار استياء جوبز، وهو الأمر الذى كان على أيزنر أن يعرفه، ولم يكن هذا الأمر ذكيًا أيضًا. وكانت شركة بيكسار قد أصدرت مؤخرًا الفيلم الرابع فى صفقتها مع شركة ديزنى، وهو فيلم *Monsters, Inc.* الذى أصبح أكثر الأفلام نجاحًا بينها على الإطلاق، حيث حقق إيرادات بلغت ٥٢٥ مليون دولار حول العالم. وكان الوقت قد حان لتجديد الصفقة بين شركتى ديزنى وبيكسار، ولم يسهل أيزنر الأمر بانتقاده شريكه على الملأ. وكان جوبز مرتابًا للغاية لدرجة أنه اتصل بأحد المديرين التنفيذيين بشركة ديزنى لينفس له عن غضبه قائلًا: "هل تعرف ما فعله مايكل لى لتوه؟".

لقد انحدر أيزنر وجوبز من خلفيات ثقافية مختلفة وكان أحدهما آتيًا من الساحل الشرقى والآخر من الغربى، ولكنهما كانا متشابهين فى قوة العزيمة وعدم الميل كثيرًا للحلول الوسط. وكان كلاهما متحمسًا لصنع منتجات جيدة، مما يعنى فى كثير من الأحيان الاهتمام بأدق التفاصيل وعدم تقبل النقد. وعند مشاهدة أيزنر وهو يستقل مرارًا القطار السريع فى المملكة الحيوانية بشركة ديزنى وورلد وابتكاره طرقًا ذكية لتحسين تجربة العملاء تجد أنها كانت مثل مشاهدة جوبز وهو يلعب بواجهة جهاز iPod (آى بود) والتوصل لطرق من شأنها أن تجعله أكثر بساطة، أما مراقبتهما وهما يديران الناس فقد كانت أقل نفعًا.

كان كلاهما يجيد الضغط على الآخرين أكثر من تقبل أن يدفعهما الآخرون، مما أدى إلى خلق جو غير سار عندما بدآ يحاولان تجربة هذا الأمر على بعضهما. فعند وقوع أى خلاف، فإن كلًّا منهما كان يميل إلى التأكيد على أن الطرف الآخر كان يكذب. وبالإضافة إلى ذلك، لم يكن أى من جوبز أو أيزنر يعتقد أنه يمكن أن يتعلم شيئًا من الآخر، ولا حتى أن يظهر أى منهما ولو القليل من الاحترام للآخر من خلال التظاهر بأن لديك شيئًا يمكنه أن يتعلمه منه. وقد ألقى جوبز المسئولية على أيزنر قائلًا:

> إن أسوأ شىء - فى رأيى - هو أن شركة بيكسار كانت تعيد ابتكار عمل شركة ديزنى بنجاح، وتنتج الأفلام العظيمة الواحد تلو الآخر، بينما كانت شركة ديزنى تتعرض للإخفاق تلو الآخر. وربما تعتقد أن الرئيس التنفيذى لشركة ديزنى قد يكون فضوليًا لمعرفة الطريقة التى كانت تفعل بها شركة بيكسار ذلك. ولكن خلال العلاقة الممتدة لعشرين عامًا، تجد أنه قد زار شركة بيكسار لمدة تصل فى مجموعها إلى حوالى ساعتين ونصف الساعة، فقط لمجرد إلقاء خطب تهنئة قصيرة. إنه لم يكن فضوليًا أبدًا، وقد كنت مندهشًا من ذلك؛ فالفضول مهم للغاية.

وقد كان ذلك قاسيًا للغاية. فقد زار أيزنر شركة بيكسار أكثر من ذلك قليلًا، بما فى ذلك الزيارات التى كان يقوم بها عندما لم يكن جوبز معه. ولكن الأمر كان صحيحًا فى أنه كان يظهر القليل من الفضول بشأن الفن أو التكنولوجيا الموجودة فى الأستوديو، وبالمثل لم ينفق جوبز الكثير من الوقت فى محاولة التعلم من إدارة شركة ديزنى.

وبدأ الهجوم الواضح بين جوبز وأيزنر فى صيف عام ٢٠٠٢. كان جوبز معجبًا على الدوام بالروح الإبداعية فى شركة والت ديزنى العظيمة، وخاصة لأنه عمل على تنمية شركة تستمر لأجيال وأجيال. وكان يرى أن روى ابن شقيق والت يمثل تجسيدًا لهذا التراث والروح التاريخية. وكان روى لا يزال على رأس إدارة شركة ديزنى، رغم نفوره المتزايد من أيزنر، فقد تركه جوبز يعرف أنه لن يجدد صفقة شركتى بيكسار وديزنى طالما ظل أيزنر هو الرئيس التنفيذى.

بدأ كل من روى ديزنى، وستانلى جولد – شريكه المقرب بمجلس إدارة شركة ديزنى – فى تحذير المديرين الآخرين بشأن مشكلة بيكسار. وقد أجبر هذا الأمر أيزنر على أن يرسل لمجلس الإدارة بريدًا إلكترونيًا شديد اللهجة فى أواخر شهر أغسطس من عام ٢٠٠٢، وكان على ثقة بأن شركة بيكسار ستجدد فى النهاية صفقتها – على حد قوله – ويرجع ذلك جزئيا إلى أن شركة ديزنى كانت لها حقوق فى عرض أفلام شركة بيكسار وكذلك الشخصيات التى تم إنتاجها حتى تلك اللحظة. وبالإضافة إلى ذلك، فإنه أشار إلى أن شركة ديزنى قد تكون فى موقف تفاوضى أفضل فى غضون عام، بعد أن تنتهى شركة بيكسار من إنتاج فيلم *Finding Nemo*. وكتب يقول: "بالأمس شاهدنا للمرة الثانية فيلم شركة بيكسار الجديد – *Finding Nemo* – الذى سيتم عرضه فى مايو المقبل، وسيكون هذا إحباطًا حقيقيًا لهؤلاء الرجال. إنه لا بأس به، ولكنه لن يكون جيدًا كما كان الحال مع أفلامهم السابقة. وبالطبع إنهم يعتقدون أنه رائع". وكانت هناك مشكلتان رئيسيتان بهذه الرسالة: الأولى أنها قد سربت إلى صحيفة *لوس أنجلوس تايمز*، وهو ما أثار غضب جوبز العارم، والثانية أن تقييم أيزنر للفيلم كان خاطئًا، بل خاطئًا جدًا.

لقد حقق فيلم *Finding Nemo* أفضل نجاح لشركة بيكسار (وديزنى) حتى تلك اللحظة؛ فقد تغلب بسهولة على فيلم *The Lion King* ليصبح – فى ذلك الوقت – أكثر أفلام الرسوم المتحركة نجاحًا فى التاريخ. وقد حقق إيرادات بلغت ٣٤٠ مليون دولار على المستوى المحلى و ٨٦٨ مليون دولار حول العالم. وحتى عام ٢٠١٠، كان أيضًا أكثر الأفلام انتشارًا فى كل العصور؛ حيث بيعت منه أربعون مليون نسخة، وأنتج بعض الألعاب الأكثر شعبية بمدينة ملاهى ديزنى. بالإضافة إلى ذلك، فقد كان يتميز بالثراء فى التصميم والإخراج والإنجاز الفنى البارع، مما جعله يفوز بجائزة الأوسكار عن أفضل فيلم

للرسـوم المتحركة. وقد قال جوبز: "لقد أحببت الفيلم لأنه كان يدور حول خوض المخاطر وتعلـم السماح لمن تحبهم بخوض المخاطـر"، كما أن نجاحه أضاف ١٨٣ مليون دولار إلى الاحتياطى النقدى لشركة بيكسار، مما منحها مبلغًا ضخمًا يبلغ ٥٢١ مليون دولار لتمويل حربها ومواجهتها النهائية مع شركة ديزنى.

وبعـد وقت قصير من الانتهاء من فيلـم *Finding Nemo*، قدم جوبز عرضًا لـ أيزنر كان من الواضح أنه يصب فى مصلحة جانب واحد فقط، مما كان يعنى بوضوح أنه سيتم رفضـه. فبـدلًا من تقسيم الإيرادات بمقدار النصف لكل مـن الطرفين، كما كانت الحال فـى الاتفاق القائم آنذاك، اقـترح جوبز اتفاقًا جديدًا يقتضى بـأن تمتلك شركة بيكسار جميع حقوق الأفـلام التى كانت تقوم بإنتاجها وكذلك حقوق الشخصيات التى ترد فيها، فى مقابل أن تسدد فقط ٧,٥٪ لشركة ديزنى من أجل توزيع الأفلام. بجانب أن الفيلمين الأخيريـن اللذين يتم إنتاجهما بموجب الصفقة الحاليـة – *The Incredibles* و *Cars* واللذين كانا لا يزالان فى مرحلة الإنتاج – سيتحولان إلى صفقة التوزيع الجديدة.

ولكـن أيزنـر كان لا يزال يمتلك ورقة رابحـة قوية. فحتى لو لم تجـدد شركة بيكسار الصفقـة، كانـت شركة ديزنى تمتلـك الحق فى إنتـاج أجزاء أخرى لفيلـم *Toy Story*، والأفـلام الأخرى التى أنتجتهـا شركة بيكسار، وكانت تمتلك حقـوق جميع الشخصيات، بـدءًا من "وودى" وحتى "نيمو"، تمامًـا كامتلاكها حقوق شخصيتى ميكى ماوس ودونالد داك. وكان أيزنـر يخطـط بالفعـل – أو يهـدد – بـأن يقـوم أستوديو الرسـوم المتحركة الخاص بشركة ديزنى بإنتاج الجزء الثالث من فيلم *Toy Story*، وهو الأمر الذى رفضت شركـة بيكسار القيـام به. يقول جوبز: "عندما تـرى ما فعلته تلك الشركـة لإفشال فيلم *Cinderella II*، فإنك سترتعد مما قد يحدث".

تمكـن أيزنر من إجبـار روى ديزنى على ترك مجلس الإدارة فـى نوفمبر عام ٢٠٠٣، ولكـن ذلك لم يضع حدًا للغط، فأصدر ديزنـى رسالة لاذعة للغاية قال فيها: "لقد فقدت الشركـة تركيزها، وطاقتها الإبداعية، وتراثهـا". وقد شمل تفجعه نتيجة إخفاقات أيزنر المزعومـة عـدم بنائه علاقة قوية بناءة مع شركة بيكسار. وعنـد هذه اللحظة، قرر جوبز أنـه لم يعد يرغب فـى العمل مع أيزنر. ولـذا، ففى ينـاير ٢٠٠٤، أعلـن للجمهور أنه قطع المفاوضات مع شركة ديزنى.

كان جوبز فى العادة منضبطًا فى عدم إخبار الجمهور بالآراء القوية التى يتبادلها مع أصدقائـه حول طاولة مطبخه فى بالو ألتو، ولكنه لم يستطع أن يكبح نفسه فى هذه المرة. ففى مؤتمر صحفى عبر الهاتف، قال إنه بينما كانت شركة بيكسار تحقق نجاحات مدوية، كانت شركة ديزنى للرسوم المتحركة ترتكب "إخفاقات محرجة"، وسخر من اعتقاد أيزنر أن شركة ديزنى قد قدمت إسهامات إبداعية لأفلام شركة بيكسار: "الحقيقة هى أنه كان

هناك تعاون إبداعى ضعيف مع شركة ديزنى لسنوات. ويمكنكم مقارنة الجودة الإبداعية لأفلامنا بالجودة الإبداعية للأفلام الثلاثة الأخيرة لشركة ديزنى وتحكمون بأنفسكم على القدرة الإبداعية لكل شركة". وبالإضافة إلى بناء فريق أفضل على المستوى الإبداعى، كان جوبز قد نجح فى سحب البساط وتمكن من بناء علامة تجارية كانت فى ذلك الوقت رائعة ولافتة لانتباه رواد السينما كما كانت الحال مع شركة ديزنى. وعندما اتصل جوبز ليحذره، رد عليه روى ديزنى قائلاً: "نحن نعتقد أن العلامة التجارية لشركة بيكسار هى الآن العلامة التجارية الأقوى والأكثر جدارة بالثقة فى مجال الرسوم المتحركة. وعندما تموت الساحرة الشريرة، فإننا سنكون معًا مرة أخرى".

وكان جون لاسيتير مذعورًا من احتمالية إنهاء الصفقة مع شركة ديزنى. فيتذكر قائلًا: "لقد كنت قلقًا على أطفالى، فما الذى قد يفعلونه بالشخصيات التى ابتكرناها، وكان الأمر بمثابة غرس خنجر فى قلبى". وعندما أخبر كبار موظفيه فى قاعة المؤتمرات بشركة بيكسار، شرع فى البكاء، وفعل ذلك مرة أخرى عندما خطب فى ثمانمائة موظف أو نحو ذلك عندما اجتمع موظفو شركة بيكسار فى ردهة الأستوديو. وصعد جوبز مسرح الردهة بعده وحاول تهدئة الأمور: "إن الأمر يشبه وكأن لديك مثل هؤلاء الأطفال الأعزاء، وتضطر للتخلى عنهم ليكفلهم أشخاص معتادون الإجرام والاعتداء على الأطفال"، وأوضح السبب فى أنه قد يكون من الضرورى إنهاء الاتفاق مع شركة ديزنى، وأكد لهم أن شركة بيكسار كمؤسسة يجب عليها أن تستمر فى التطلع إلى تحقيق النجاح. وقد قال "أورين جاكوب" – أحد أقدم متخصصى التكنولوجيا بالأستوديو: "لقد كان لديه القدرة المطلقة على إقناعك، ففجأة، صار لدينا جميعًا الثقة بأنه مهما حدث، فإن شركة بيكسار ستحقق الازدهار".

كان على بوب إيجر – أحد كبار مديرى التشغيل بشركة ديزنى – أن يتدخل ويسيطر على الموقف الآخذ فى التدهور. وكان منطقيًّا وراسخًا بينما كان المحيطون به منفلتى الأعصاب. كانت خلفيته فى الأساس فى عالم الشبكات التليفزيونية، فقد كان رئيسًا لشبكة إيه بى سى، والتى اشترتها شركة ديزنى فى عام ١٩٩٦، واشتهر عنه مقاضاته الشركات، وتفوقه فى الإدارة الماكرة، ولكنه كان أيضًا يتمتع بنظرة ثاقبة للمواهب، ومقدرة ودية على فهم الناس، وأسلوب هادئ لدرجة أنه من المضمون بما فيه الكفاية أن يظل محافظًا على صمته. وعلى عكس أيزنر وجوبز، كان يتمتع بانضباط ذاتى هادئ، وهو الأمر الذى ساعده على السيطرة على إحساس الأنا بداخله. ويتذكر إيجر فيما بعد قائلًا: "إن ستيف قد جذب بعض الانتباه بإعلانه إنهاء المحادثات معنا، وقد دخلنا فى أزمة، وقمت بوضع بعض نقاط الحوار لتسوية الأمور".

كان أيزنـر قد تقلد منصب الرئيس على مدى عشر سنوات عظيمة فى شركة ديزنى، بينمـا كان فرانك ويلز هو رئيسه. وقد حرر ويلـز أيزنر من العديد من الواجبات الإدارية حتى يتمكن من تقديم اقتراحاته، والتى كانت عادة قيمة وفى كثير من الأحيان رائعة، حول طرق تحسين كل مشروع للأفلام، وأفكار المتنزه، وبرامج التليفزيون، وعدد لا يحصى من المنتجـات الأخـرى. ولكن بعـد أن لقى ويلز حتفـه فى حادث تحطم طائـرة هليكوبتر فى عـام ١٩٩٤، لم يتمكـن أيزنر من العثور علـى المدير المناسب مطلقـًا. وطالب كاتزينبرج بالحصول على وظيفة ويلز، وهذا هو سبب إطاحة أيزنر به. وأصبح مايكل أوفيتز الرئيس فـى عـام ١٩٩٥، ولم يكن المشهـد جميلاً على الإطـلاق، فرحل عن المنصـب فى أقل من عامين. وفى وقت لاحق عرض جوبز تقييمه:

> علـى مـدى سنواته العشر الأولى فى منصـب الرئيس التنفيذى، كان أيزنـر يؤدى عملًا جيدًا حقًّـا. أما بالنسبة للسنوات العشر الأخيرة، فقـد أدى عملًا سيئًا حقًّا. وقد حدث هذا التغيير عندما توفى فرانك ويلز. إن أيزنر شخص مبدع جيد حقًّا، ويعطى ملاحظات جيدة حقًّا. ولذا عندمـا كان فرانك يدير قسم العمليات، من الممكن أن يكون أيزنر مثل النحلة وكان يتنقل من مشـروع الى آخر فى محاولة منه لجعله أفضل. ولكـن عندما اضطر أيزنر لإدارة الأمور، كان مديـرًا بغيضًا، ولم يحب أحد العمل معه. فقد شعر الجميع بأنهم لا يتمتعون بأية سلطة، وكان لديـه هذا الفريق الخاص بالتخطيط الإستراتيجى الـذى كان مثل الجستابو، والذى لا يسمح لك بإنفاق أى مال، ولو حتى سنت واحد، بدون إثبات أوجه إنفاقه. ورغم أننى قطعت علاقتى معـه، فإننى كان علىَّ أن أحترم إنجازاته فى أول عشر سنوات، وكان هنـاك جزء منه أعجبنى فعـلًا. إنه رجل مـرح تحب أن تكون بصحبته فـى بعض الأحيان – إنه ذكـى وسريع البديهة، ولكـن كان هنـاك جانب سيئ مظلم بالنسبة له. فقد كان غروره يغطـى أفضل ما لديه. وكان أيزنـر منطقيًّـا وعادلًا بالنسبة لى فى البداية، ولكن فى النهاية – من خلال التعامل معه على مدار عشر سنوات – تمكنت من رؤية هذا الجانب المظلم فيه.

كانـت المشكلـة الأكبر لـ أيزنر فى عام ٢٠٠٤ أنه لم يفهم جيـدًا مدى السوء الذى يتسم بـه قسـم الرسوم المتحركة لديـه. فإن آخر فيلمـين لـه – *Treasure Planet* و *Brother Bear*، لم يحترمـا تراث شركة ديزنى، أو ميزانيتها. إن أفـلام الرسوم المتحركة الناجحة هى شريان الحياة بالنسبة للشركة، فهى تمثل مشروعات الأفكار الجديدة بالمتنزه، وكذلك الألعـاب، والعروض التليفزيونية. فقد أدى فيلـم *Toy Story* إلى سلسلـة منتجات خاصة بالفيلم، وهى عرض *Disney on Ice*، وهى المقطوعة الموسيقية *Toy Story Musical* التى كان يتم عزفها على السفن السياحية لشركة ديزنى، وفيلم للعرض المنزلى يتميز بشخصية بوز لايتيير وكتاب قصصى على الحاسب الآلى، واثنتان من ألعاب الفيديو، وعشرات الدمى

التــى باعــت ٢٥ مليون وحدة، وخط إنتاج من الملابس، وتسع من مختلف مناطق الجذب فى مدينة ملاهى ديزنى. ولم تكن هذه هى الحال بالنسبة لفيلم *Treasure Planet*.

وقــد أوضح إيجر لاحقًا وقال: "إن مايكل لم يفهــم أن مشاكل شـركة ديزنى فى أفلام الرســوم المتحركــة كانت متفاقمة كما هى على الدوام، وقــد تجلى هذا الأمر فى الطريقة التــى تعامل بها مــع شركة بيكسار، ولم يشعــر مطلقًا بأنه كان يحتــاج إلى شركة بيكسار بقدر ما كان محتاجًا إليها حقًّا". وبالإضافة إلى ذلك، فقد كره أيزنر التوصل إلى الحلول الوسطــى، وهــو الأمر الذى لم يكن دائمًا أفضل تركيبة عنــد التعامل مع جوبز، الذى كان يتعامــل بالطريقــة نفسها. يقــول إيجر: "يجب أن تحــل كل المفاوضات مــن خلال تقديم التنازلات، ولم يكن أى منهم بارعًا فى تقديم التنازلات والتوصل إلى حلول وسط".

انتهــت حالة الجمود فى إحدى ليالى أيام السبت من شهر مارس ٢٠٠٥، عندما تلقى إيجــر مكالمة هاتفية من عضو مجلس الشيوخ السابق جــورج ميتشيل وأعضاء آخرين من مجلــس إدارة شركة ديزنى، وأخبروه بأنه فــى غضون أشهر قليلة، سوف يحل محل أيزنر فــى منصب الرئيس التنفيذى لشركة ديزنى. وعندمــا نهض إيجر من الفراش فى صباح اليــوم التالى، اتصل ببناته وبعد ذلــك ستيف جوبز وجون لاسيتير. وقال ببساطة ووضوح شديديــن إنــه يقدر شركة بيكسار ويريد إبرام صفقة معهــا، فشعر جوبز بسعادة غامرة. فقــد كان يحــب إيجر بــل ويتعجب من وجود رابطــة بسيطة بينهما: حيــث كانت صديقته السابقة جينيفر إيجان وزوجة إيجر – ويلو باى – رفيقتى غرفة فى بنسلفانيا.

وفــى ذلــك الصيف، قبــل أن يتولى إيجر المنصــب رسميًّا، دخل هــو وجوبز فى جولة تجريبيــة لإبــرام إحدى الصفقــات. فقد كان من المقــرر أن تنتج شركة أبــل جهاز iPod (آى بــود) يقوم بتشغيل مقاطــع الفيديو كما يشغل ملفات الموسيقــى، وكان الأمر بحاجة إلى مسلســلات تليفزيونية للبيــع، ولم يكن جوبز يريد أن ينتشر الأمر أكثر من اللازم فى التفاوض عليهــا لأنه – كالعــادة – أراد أن يظل المنتج سرًّا حتى يتــم كشف النقاب عنه على خشبة المسرح. وكان إيجر – الذى كان لديه العديد من أجهزة iPod (آى بود) وكان يستخدمهــا على مدار اليوم، بدءًا من تدريباته الرياضية فى الساعة ٥ صباحًا حتى وقت متأخــر مــن الليل – يتصور بالفعل مــا يمكن أن يفعله الجهاز للمسلســلات التليفزيونية. ولــذا فإنه عرض علــى الفور أكــثر المسلسلات شعبيــة بشبكة إيه بى ســى وهما مسلسلا *Desperate Housewives* و*Lost*. وقــال إيجــر: "لقــد تفاوضنــا علــى الصفقــة لمدة أسبــوع، وكانت معقدة، وكانت مهمة لأن ستيف أراد أن يرى الطريقة التى كنت أعمل بها، ولأنها كانت توضح للجميع أن شركة ديزنى من الممكن فى الواقع أن تنجح مع ستيف".

وللإعلان عن فيديــو جهاز iPod (آى بود)، استأجر جوبز مسرحًا فى سان خوسيه، ووجــه الدعوة لـ إيجر ليكون ضيفه المفاجأة على خشبة المسرح. يتذكر إيجر قائلًا: "إننى

لم أكـن أبدًا ضمن أحد إعلاناته، ولذا فلم تكن لدىَّ أية فكرة عن مقدار الأهمية التى قد تكون عليها الصفقة، وكانت طفرة حقيقية لعلاقتنا. فقد رأى أننى كنت مؤيدًا التكنولوجيا وعلـى استعـداد لتحمل المخاطر". قـام جوبز بأدائـه الموهوب المعتاد، مـن خلال تشغيل جميـع المزايـا لجهـاز iPod (آى بود) الجديـد، وأوضح كيف كان "أحـد أفضل الأشياء التـى أنجزناهـا على الإطلاق"، وكيـف يمكن لمتجـر iTunes Store (آى تيونز) الآن أن يبيـع مقاطع الفيديو الموسيقيـة والأفلام القصيرة. وعندئذ ــ كمـا كانت عادته ــ أنهى كلامـه بقولـه: "وطبعًا، هنـاك شىء آخـر": إن جهاز iPod (آى بـود) سيبيع المسلسلات التليفزيونيـة، وكان هنـاك تصفيق حـاد، وأشار إلى المسلسلين الأكـثر شعبية اللذين كانا يعرضـان على شبكة إيه بى سى. وابتهـج قائلًا: "ومن الذى يملك شبكة إيه بى سى؟ إنها شركة ديزنى! وأنا أعرف هؤلاء الرجال".

وعندمـا صعد إيجر بعد ذلك خشبة المسرح، بـدا أكثر استرخاء وارتياحًا مثل جوبز، وقـال: "إن أحد الأشياء التى نتحمس لهـا للغاية أنا وستيف هو نقطة الالتقاء بين المحتوى الرائـع والتكنولوجيا الرائعة. إنه لشىء عظيـم أن أكون هنا لأعلن عن تمديد علاقتنا مع شركة أبل". وعندئذ، وبعد وقفة مناسبة قال: "ليس مع شركة بيكسار، ولكن مع أبل".

ولكـن كان واضحًـا من عناقهمـا الدافئ أن الصفقـة الجديدة بين شركتـى بيكسار وديزنى صارت ممكنة مرة أخرى. ويتذكر إيجر قائلًا: "لقد أشار الحدث إلى طريقتى فى العمـل، والتى كانت تتمثل فى مقولـة "انشر الحب لا الحرب". وقد كنا فى حالة حرب مع روى ديزنـى، وكومكاست، وأبل، وبيكسار. وكنت أريد إصلاح الأمور مع كل تلك الشركات وعلى رأسها شركة بيكسار".

كان إيجـر عائدًا للتـو من افتتاح فرع جديد لـ ديزنى لاند فى هـونج كونج، وكان أيزنر بجانبـه فى آخر ظهـور كبير له فى منصب الرئيس التنفيـذى، وشملت الاحتفالات الموكب المعتـاد لشركـة ديزنى عـبر طريق مين ستريـت. وأدرك إيجـر أن الشخصيـات الوحيدة الموجـودة فـى العرض، والتى تم ابتكارها فـى العقد الماضى، كانـت جميعها تخص شركة بيكســار. ويتذكر قائـلًا: "لقد انطفأ أحد مصابيـح الإضاءة، وكنت أقـف بجانب مايكل، ولكننـى احتفظـت بتفكيرى لنفســى تمامًا؛ لأن مثل هـذا الحادث كان يشبـه قيادته قسم الرسوم المتحركة خلال تلك الفترة. فبعد عشر سنوات حفلت بإنتاج أفلام مثل *The Lion King* و *Beauty and the Beast* و *Aladdin*، كانت هنـاك عشر سنوات من العدم".

عـاد إيجـر إلى مدينة بوربانك وأجـرى بعض التحليـلات المالية، فاكتشـف أنهم قد خسروا المال بالفعل على الرسوم المتحركة فى العقد الماضى، وأنتجوا القليل من المنتجات التـى ساعدت المنتجات الملحقة بهـا. وفى أول لقاء له وهو فى منصـب الرئيس التنفيذى الجديـد، قـدم التحليل لمجلس الإدارة الذى أعرب أعضـاؤه عن بعض الغضب لأنه لم يتم

إخبارهـم بهذا أبدًا. وقد أخبر مجلس الإدارة قائلاً: "حيث تتجه الرسوم المتحركة، تتجه شركتنـا. إن أى فيلم رسوم متحركة ناجح يمثل موجة كبيرة وتنتقل آثاره إلى كل جزء من شركتنـا – بـدءًا من الشخصيات فى أى عرض، إلى الموسيقـى، والمتنزهات، حتى ألعاب الفيديو، وعروض التليفزيون، والإنترنت والمنتجات الاستهلاكية. وإذا لم يكن لدينا صناع لمثل تلـك الموجات، فإن الشركة لن تنجح"، وعرض عليهم بعض الخيارات؛ حيث كان من الممكن لهم أن يتمسكوا بالإدارة الحالية لقسم الرسوم المتحركة، وهو الأمر الذى قال إنه لا يعتقد أنه سينجح. وقد كان من الممكن لهم أن يتخلصوا من الإدارة الحالية وأن يعثروا على شخص آخر، ولكنه قال إنه لم يكن يعرف الشخص الذى يمكن أن يكون ذلك المدير. أو يمكنهـم شراء شركـة بيكسار. وقال: "المشكلة هى أننى لا أعرف ما إذا كانت معروضة للبيـع أم لا، وإن كانـت معروضـة للبيع، فإنها ستكـون فى مقابل مبلغ ضخـم من المال"، ففوضه مجلس الإدارة للتحرى بشأن الصفقة.

تحرى إيجر عن الصفقة بطريقة غير عادية. فعندما تحدث فى بداية الأمر إلى جوبز، اعـترف بالإلهام الذى ورد له فى هـونج كونج وكيف أقنعه هذا الأمر بحاجة شركة ديزنى الماسة لامتلاك شركة بيكسار. ويتذكر جوبز قائلًا: "هذا تمامًا هو السبب الذى جعلنى أحب بوب إيجر، فقد صرح بالأمر على الفور. وكان هذا عندئذ هو أغبى شىء يمكنك القيام به وأنت تدخل فى أى تفاوض، على الأقل وفقًا للأحكام التقليدية. ولكنه وضع جميع أوراقه على الطاولة وقال: "إننا نضيع الوقت". وعندئذ أحببت هذا الرجل على الفور، وذلك لأن هذه هـى الطريقـة التى كنت أعمل بها أنا أيضًا. دعونا فقط نضـع جميع أوراقنا على الطاولة فـورًا وننظر أين ستسير الأمـور". (فى الواقع لم يكن هذا نمط جوبز فى العمليات عادة. فقـد كان فى كثير من الأحيـان يبدأ المفاوضات بالادعاء أن منتجـات أو خدمات الشركة الأخرى سيئة).

قـام جوبز وإيجر بالكثير من جولات التمشية – حول مبانى شركة أبل، وفى بالو ألتو، وفى شركة ألين وشركاه فى منتجع صن فالى. وفى البداية ابتكرا خطة للتوصل إلى اتفاق جديد فيما يخص التوزيع وهو: أن تستعيد بيكسار جميع حقوق الأفلام والشخصيات التى أنتجتها بالفعل فى مقابل أن تحصل شركة ديزنى على حصة فى شركة بيكسار، وأن تدفع لشركـة ديزنى رسومًا بسيطة لتوزيع أفلامها فى المستقبل. ولكن إيجر شعر بالقلق من أن يجعـل مثل هذا الاتفاق من شركة بيكسار ببساطة منافسًا لشركة ديزنى، وهو الأمر الذى مـن شأنــه أن يكـون سيئًا حتى ولو كان لشركـة ديزنى حصة فيها، ولذا فقـد بدأ التلميح بأنهما ربما ينبغى لهما أن يفعلا شيئًا أكبر فى الواقع. وقال: "إننى أريدك أن تعرف أننى حقًا أفكر فى هذا الأمر تفكيرًا شاملا". وبدا أن جوبز يشجع التقدم. ويتذكر جوبز قائلًا: "لم يمضِ وقت طويل جدًا حتـى بات من الواضح لكل منا أن هذه المناقشة ربما تؤدى إلى مناقشة موضوع الاستحواذ".

ولكـن فى البدايـة، كان جوبز يحتاج إلى مباركـة جون لاسيتير وإدويـن كاتمول، لذا فإنـه طلب منهما زيارته فى منزله. ودخل إلى صلـب الموضوع مباشرة، فأخبرهما قائلًا: "إننا بحاجة للتعرف على بوب إيجر، وربما يجب علينا الاتحاد معه ومساعدته على إعادة تشكيل شركة ديزنى. إنه رجل عظيم". وكانا متشككين فى البداية. فيتذكر لاسيتير قائلًا: "كان من الواضح تمامًا أننا كنا مصدومين للغاية".

وأردف جوبـز يقـول: "وإذا كنتما لا تريدان فعل ذلك، فلا بأسـ أيها الرفيقان، ولكنى أريدكمـا أن تتعرفا على إيجر قبل أن تقررا. لقد انتابنـى الشعور نفسه مثلكما، ولكن تطور الأمـر معى لكى أعجـب بهذا الرجل"، وشرح لهما مدى سهولة إبرام الاتفاق الخاص بوضع عروض شبكة "إيه بى سى" على أجهزة iPod (آى بود)، وأضاف قائلاً: "إن شركة ديزنى الآن مختلفـة اختـلاف الليل والنهار عن شركة ديزنى فى عهـد أيزنر. إنه رجل مباشر، ولا يحب المبالغة": ويتذكر لاسيتير أنه وكاتمول كانا يجلسان هناك فاغرين فاهما قليلًا.

ذهـب إيجر للعمـل، فطار من لوس أنجلوس إلى منزل لاسيتـير لتناول العشاء، وظلا مستيقظـين لما بعـد منتصف الليل وهما يتحدثـان. وقد اصطحب كاتمـول أيضًا للخروج لتناول العشاء معًا، وزار بعدها أستوديوهات شركة بيكسار — بمفرده؛ بدون وجود أى وفد مرافـق له وبدون جوبـز أيضًا. وقال: " لقد خرجت والتقيت بجميـع المديرين فردًا فردًا، وحكـوا لى عـن الفيلم الذى كانوا ينتجونه". وكان لاسيتـير فخورًا بمدى تأثير فريقه على إيجـر، وهو الأمـر الذى جعله بالطبع متحمسًا لـ إيجر. فيقـول: "لم ينتبنى الفخر بشركة بيكســار أكثر مــن ذلك اليوم. لقد كانــت جميع الفرق والشخصيــات مدهشة، وكان بوب مذهولًا تمامًا".

وفــى الحقيقة، فإنه بعدما رأى الأفلام التى سيتم عرضها على مدى السنوات القليلة المقبلة — *Car, Ratatouille, WALL–E* — قال إيجر لرئيس قسم الشئون المالية بشركة ديزنى: "يا إلهى، إن لديهم مجموعة رائعة. يجب علينا الحصول على هذه الصفقة مهما حدث. إنها تمثل مستقبل الشركة"، واعترف بأنه ليس لديه ثقة فى الأفلام التى كان يعمل بها قسم الرسوم المتحركة بشركة ديزنى.

كانــت الصفقة المعروضة تقتضى أن تشترى شركـة ديزنى شركة بيكسار مقابل ٧,٤ مليـار دولار فـى مقابـل البيع الفـورى، وبذلك يصبح جوبـز هو أكبر مساهـم فى شركة ديزنـى، بمـا يقرب من ٧٪ من أسهم الشركة مقارنة بنسبـة ١,٧٪ يمتلكها أيزنر، ونسبة ١٪ يمتلكها روى ديزنى. وسوف يتم وضع قسم الرسوم المتحركة بشركة ديزنى تحت إمرة شركـة بيكســار، على أن يقـوم لاسيتير وكاتمول بـإدارة الوحدة مجتمعـة، كما ستحتفظ شركـة بيكسار بهويتها المستقلة، وسوف يظل مقرها والأستوديو الخاص بها فى إميرفيل، بل وستظل محتفظة حتى بعناوين البريد الإلكترونى الخاصة بها.

طلـب إيجر من جوبز أن يحضر لاسيتير وكاتمول لعقد لقاء سرى لمجلس إدارة شركة ديزنى فـى مدينة سينشرى سيتى بلوس أنجلوس، فى صباح أحد أيام الأحد، وكان هدفه يتمثـل فى إشعارهمـا بالارتياح تجاه ما يمكن أن يكون صفقة جذرية ومكلفة. وبينما كانوا يستعـدون لاستقـلال المصعد من مـرآب السيارات، قال لاسيتير لـ جوبـز: "إذا بدأت فى التحمسـ الشديد أو التمادى فى الأمر أكـثر من اللازم، فقم فقط بلمس ساقى". وانتهى الأمـر بفعـل جوبز ذلك مـرة واحدة فقط، ولكـن لاسيتير قدم العرض المثـالى للصفقة. فيتذكـر قائـلاً: "لقد تحدثت عـن الطريقة التـى نصنع بهـا أفلامنـا، والفلسفات التى نتبناها، والأمانة التى نتبعها مع بعضنا، وكذلك طريقة رعايتنا المواهب الخلاقة". وطرح مجلسـ الإدارة الكثير من الأسئلـة، وترك جوبز لاسيتير يجيب عـن معظم تلك الأسئلة. ولكن جوبز تحدث عن مدى إثارة الأمر عند ربط الفن بالتكنولوجيا. وقال: "هذا ما تدور حوله ثقافتنا، تمامًا مثل شركة أبل".

ولكـن قبل أن يحصل مجلس إدارة شركـة ديزنى على فرصة للموافقة على الاندماج، بـرز مايـكل أيزنر من العدم فى محاولـة منه لعرقلة الصفقة. فاتصل بـ إيجر وقال إنها غالية جدًا، وأخبره: "يمكنك إصلاح قسم الرسوم المتحركة بنفسك". فسأله إيجر قائلًا: "كيـف؟"، فرد عليه أيزنر: "أعرف أنك تستطيع". فبدأ إيجر فى الانزعاج قليلًا. وسأله: "مايـكل، كيـف يتأتى لـك أن تقول إننـى أستطيـع إصلاحه، فى حين أنـك لم تتمكن من إصلاحه بنفسك؟".

قـال أيزنر إنه كان يرغب فـى حضور اجتماع مجلس الإدارة، رغـم أنه لم يعد عضوا أو مسئـولاً، والتصويت ضد الاستحواذ. وقـاوم إيجر، ولكن أيزنر اتصل بـ وارن بافيت — أحـد كبار المساهمين — وجورج ميتشيل، الذى كان رئيس مجلس الإدارة. وأقنع السينـاتور السابـق إيجر بالسماح لـ أيزنر بالتعبير عن رأيه. وروى أيزنر قائلاً: "لقد أخبرت مجلس الإدارة بأنهـم ليسـوا مضطريـن لشـراء شركة بيكسـار لأنهم بالفعل يمتلكـون ٨٥٪ من الأفلام التى أنتجتها بالفعل"، وكان يشير إلى حقيقة أنه بالنسبة للأفلام التى تم إنتاجها بالفعـل، فقد كانت شركة ديزنـى تحصل على هذه النسبة من الإيـرادات، بالإضافة إلى أنهـا كان لديهـا الحق فى إنتاج أجـزاء تالية لها واستغلال الشخصيـات. وأضاف: "لقد قدمت عرضًا يفيد أن هنـاك ١٥٪ فقط من شركة بيكسار لا تمتلكها شركة ديزنى بالفعل؛ وهذا هو كل ما ينبغى الحصول عليه، والباقى هو رهان على الأفلام التى ستنتجها شركة بيكسـار فى المستقبل". وقـد اعترف أيزنر بأن شركة بيكسار قـد دشنت انطلاقة جيدة، ولكنه قال إنها من الممكن ألا تستمر. وأردف: "لقد أبرزت تاريخ منتجين ومخرجين حققوا عددًا من النجاحات المدوية وفشلوا بعد ذلك - وهذا ما حدث مع سبيلبرج، ووالت ديزنى — جميعًـا". ولجعـل الاتفاق يستحق كل هذا العناء، قام بإجراء بعض الحسابات، فإن كل

فيلـم جديد من إنتاج شركة بيكســار ينبغى أن يحقق إيرادات تبلغ ١,٢ مليار دولار. وقال أيزنر فيما بعد: "لقد جن جنون ستيف لأننى كنت أعرف هذه المعلومات".

وبعد أن غادر الغرفة، دحض إيجر حججه نقطة نقطة. وبدأ بالقول: "اسمحوا لى بأن أخبركـم بالأخطاء الواردة فى هذا العرضـ". وعندما انتهى مجلس الإدارة من الاستماع لكليهما، وافق على الصفقة التى اقترحها إيجر.

طـار إيجر إلى إميرفيـل لمقابلة جوبز، وأعلنا معًا عن الصفقة لموظفى شركة بيكسار. ولكن قبل إتمام الصفقة، جلس جوبز مع لاسيتير وكاتمول بمفردهم. وقال: "إن كان لدى أى منكمـا أية شكوك، فلـن أشكرهم حتى وسوف أرفض الصفقة علـى الفور"، ولكنه لم يكـن صادقـًا تمامًا؛ فقد كان مـن المستحيل تقريبًا أن يفعل ذلك فـى تلك اللحظة. ولكن الأمر كان بمثابة بادرة ترحيب. فقال لاسيتير: "بالنسبة لى لا بأس، لنفعل ذلك". ووافقه كاتمول الرأى، وتعانق ثلاثتهم، وبكى جوبز.

وعندئـذ احتشد الجميع فى الردهة. وأعلن جوبز قائلاً: "شركة ديزنى سوف تشترى شركـة بيكســار"، وكانت هنــاك بعض الدموع، ولكـن عندما أوضح الصفقـة، بدأ طاقم الموظفـين يدركـون أن الصفقة فى بعض النواحى كانت استحـواذًا عكسيًّا؛ فسوف يكون كاتمول رئيس قسم الرسوم المتحركة فى شركة ديزنى، وسيكون لاسيتير هو مسئول القسم الإبداعـى، وفى النهاية وقفوا يهللون. وكان إيجر يقف على الجانب، فدعاه جوبز للصعود على خشبة المسرح. وبينما كان يتحدث عن الثقافة الخاصة بشركة بيكسار ومدى احتياج شركة ديزنى لرعايتها والتعلم منها، انخرط الجميع فى تصفيق حاد.

وقد قال جوبز لاحقًا: "لقد كان هدفى دائمًا لا يتمثل فقط فى صنع منتجات رائعة، ولكن فـى بناء شركات عظيمة أيضًـا، وقد فعل والت ديزنى ذلك. وبالطريقـة التى أجرينا بها عملية الدمج، حافظنا على استمرار شركة بيكسار كشركة عظيمة وساعدنا شركة ديزنى على أن تظل كذلك أيضًا".

الفصل الرابع والثلاثون

أجهزة Mac (ماك) فى القرن الحادى والعشرين

تميز شركة أبل عن الشركات الأخرى

المحار، ومكعبات الثلج، وزهور دوار الشمس

منذ تم تقديم حاسوب iMac (آى ماك) فى عام ١٩٩٨، جعل جوبز وجونى آيف التصميم الجذاب علامة مميزة للحواسب الآلية الخاصة بشركة أبل، فظهر حاسب محمول استهلاكى يشبه صدفة المحار، وحاسب مكتبى يوحى بشكل مكعبات الثلج. ومثل الموديلات القديمة للملابس المركونة فى خزانة الملابس، فإن بعضًا من موديلات الحواسب هذه كانت تبدو جيدة فى وقتها مقارنة بما تبدو عليه فى وقت لاحق، وهى تظهر حب التصميم الذى كان طاغيًا عليه فى بعض الأحيان. ولكن هذه التصميمات أكسبت شركة أبل مكانة متميزة عن الشركات الأخرى، ووفرت لها الدعاية والشهرة اللتين كانت الشركة فى حاجة إليهما من أجل البقاء فى عالم تسوده منتجات Windows (ويندوز).

وقد تم إطلاق حاسوب Power Mac G4 Cube (باور ماك جى٤ كيوب) فى عام ٢٠٠٠، وكان بالغ الروعة والجمال لدرجة أن انتهى الأمر بعرض أحد هذه الأجهزة فى متحف نيويورك للفن الحديث. وهو عبارة عن مكعب كامل حجمه ثمانى بوصات، وهو

حجم علبة المناديل الورقية نفسها، وكان هذا أبلغ تعبير عن الناحية الجمالية لدى جوبز. فالتطور يأتى من البساطة. ولم تكن هناك أزرار تشوه منظر سطح المكعب. ولم تكن هناك علبة لتشغيل الأسطوانات، بل مجرد فتحة دقيقة. وكما حدث مع جهاز Macintosh (ماكنتوش) الأصلى، لم تكن هناك مروحة، وهو ما يدل على تأثر تام بحياة التأمل. وقد صرح جوبز لمجلة *نيوزويك*: "عندما ترى شيئًا ما يدل على عمق التفكير من الخارج، تقول: "أوه، رائع، يجب أن يكون داخل هذا الشىء نتاج فكر عميق بالفعل". إننا نحرز التقدم من خلال استبعاد وإزالة الأشياء غير الضرورية".

لقد كاد حاسوب G4 Cube (جى٤ كيوب) أن يتفاخر بخلوه من مظاهر الزهو، وكان الجهاز قويًّا بحق. ولكنه لم يحقق النجاح. فلقد صمم ليكون جهازًا مكتبيًّا راقيًا، ولكن جوبز أراد أن يحوله – كما فعل من قبل مع كل منتج تقريبًا – إلى شىء يجذب قطاعًا عريضًا من المستهلكين. ولكن الأمر انتهى بالجهاز إلى عدم تحقيق أى من الهدفين بالشكل المأمول. فلم يكن محترفو العمل اليومى يسعون وراء تمثال يشبه الجوهرة ليضعوه على مكاتبهم، ولم يكن قطاع عريض من المستهلكين يرغب فى إنفاق ضعف ما يمكن أن يدفعوه فى حاسوب مكتبى عادى. ولقد توقع جوبز أن الشركة سوف تبيع ٢٠٠٠٠٠ جهاز فى الربع الأول من السنة. ولكن فى الربع الأول من السنة، باعت الشركة نصف هذا العدد. وفى الربع الثانى من السنة، باعت الشركة أقل من ٣٠٠٠٠ وحدة. ولقد اعترف جوبز فيما بعد بأنه قد بالغ فى تصميم وثمن الجهاز، مثلما فعل مع حاسوب NeXT (نيكست). ولكنه تعلم هذا الدرس تدريجيًّا. فعند تصميم أجهزة مثل iPod (آى بود)، أصبح يتحكم فى التكلفة، ويقوم بالمفاضلة اللازمة لكى يطلق هذه الأجهزة وفق الموعد المحدد والميزانية الموضوعة.

وتعتبر المبيعات الضعيفة لجهاز Cube (كيوب) أحد الأسباب لظهور أرقام إيرادات مخيبة لآمال شركة أبل فى سبتمبر من عام ٢٠٠٠. وقد تزامن هذا مع انفجار فقاعة شركات التقنية، وأخذ سوق أبل التعليمى فى الانكماش. وهبط سعر سهم الشركة فى البورصة بنسبة ٥٠٪ (كان سعر السهم قد وصل إلى أكثر من ٦٠ دولارًا أمريكيًّا) فى يوم واحد، وفى أوائل شهر ديسمبر وصل إلى أقل من ١٥ دولارًا أمريكيًّا.

لم يتوقف جوبز بسبب أى من هذه الأحداث عن الاستمرار فى الاندفاع نحو تصميم جديد يتسم بالتميز وإثارة الانتباه. فعندما أصبحت الشاشات المسطحة مجدية من الناحية التجارية، قرر أنه قد حان الوقت لكى يتم استبدال جهاز iMac (آى ماك)، وهو ذلك الحاسب المكتبى الاستهلاكى شبه الشفاف – الذى يبدو وكأنه قادم من أحد الأفلام الكرتونية. ولقد جاء آيف بتصميم موديل تقليدى إلى حد ما، مع إلحاق مكونات الحاسب بظهر الشاشة المسطحة، فلم يعجب جوبز بهذا التصميم. ومثلما فعل كثيرًا – فى شركة

بيكسار وفى أبل - ضغط بكل قوته على المكابح من أجل إعادة التفكير. كان يشعر بأن هناك شيئًا ما ينقص هذا التصميم حتى يكتسب النقاء. فسأل آيف: "لماذا تضع هذه الشاشة المسطحة إذا كنت ستضع كل مكونات الحاسب خلف الشاشة؟ يجب علينا أن ندع كل شىء يظهر على طبيعته".

ذهب جوبز إلى منزله مبكرًا فى ذلك اليوم؛ لكى يمعن التفكير فى هذه المشكلة، ثم اتصل بـ آيف لكى يأتى إليه. تجول الاثنان فى الحديقة التى كانت زوجة جوبز قد زرعت فيها نبات دوار الشمس بكميات هائلة. تقول باول: "فى كل عام، أقوم بشىء جامح فى الحديقة، وفى تلك المرة كانت تمتلئ بأعداد كبيرة من دوار الشمس، مع بيت من دوار الشمس للأطفال. وكان جونى وستيف يفكران فى مشكلة التصميم، ثم سأل جونى: "ماذا لو كانت الشاشة منفصلة عن القاعدة، مثل دوار الشمس؟ وتحمس لهذه الفكرة وبدأ الرسم". كان آيف يحب أن تكون تصميماته ذات مغزى، ولقد أدرك أن شكل دوار الشمس سوف يوحى بأن الشاشة المسطحة رشيقة وسريعة الاستجابة لدرجة أنها يمكن أن تصل إلى الشمس.

وفى التصميم الجديد الخاص بـ آيف، كانت شاشة الحاسب Mac (ماك) ملحقة برقبة قابلة للحركة مصنوعة من الكروم، بحيث لا يبدو الجهاز شبيهًا بعباد الشمس فحسب، بل شبيهًا بمصباح لوكسو ممتلئ الخدين (إحدى شخصيات أول فيلم متحرك باستخدام الحاسب) أيضًا. وفى الحقيقة، فإن تصميم الجهاز يثير فى الذهن شخصية لوكسو الابن المرح، الذى ظهر فى أول فيلم قصير أنتجه جون لاسيتير فى شركة بيكسار. ولقد حصلت أبل على العديد من براءات الاختراع على هذا التصميم، معظمها مسجل باسم آيف، ولكن جوبز أدرج نفسه كمخترع أساسى لإحدى هذه البراءات، "وهو تجميع مكونات نظام الحاسب فى وحدة قابلة للتحرك وملحقة بشاشة لوحية مسطحة".

وربما يدرك المرء الآن - متأخرًا - أن بعض تصميمات الحاسب Macintosh (ماكنتوش) كانت تتسم بالذكاء الشديد. ولكن المصنعين الآخرين لأجهزة الحاسب كانوا على النقيض من هذا تمامًا. لقد كان هذا القطاع يُتوقع من العاملين فيه أن يكونوا مبدعين ومبتكرين، ولكن بدلًا من ذلك، سيطرت عليه الصناديق الرخيصة ذات التصميم المبتذل. وبعد بضع محاولات، اتسمت بسوء التصور لتجربة ألوان وأشكال جديدة، قامت شركات مثل ديل، وكومباك، وإتش بى بإنتاج أجهزة حاسب سلعية من خلال الاستعانة بمصادر خارجية فى التصنيع، والمنافسة على السعر، وفى ظل تصميماتها الجريئة وتطبيقاتها المبتكرة، مثل iTunes (آى تيونز) و iMovie (آى موفى)، كانت شركة أبل على وشك أن تكون الملاذ الوحيد للإبداع.

إنتل بالداخل

كانــت إبداعات شركــة أبل تتجاوز الشكل الخارجى، فمنذ عــام ١٩٩٤، كانت تستخدم معالجًــا دقيقًا يسمى PowerPC (باور بــى سى)، وكان يُصنع بالتعاون مع شركتى آى بى إم وموتورولا. وعلى مدار سنوات قلائل، كان هذا المعالج أسرع من معالج إنتل، وهى ميــزة كانت أبل تروج لها فى الإعلانــات الهزلية. ورغم ذلك، كانت شركة موتورولا قد تخلفت عن إنتاج نسخ جديدة من المعالجات فى الوقت الذى عاد فيه جوبز. ولقد أثارت هــذه النقطــة الخلاف بين جوبــز والمدير التنفيــذى لشركة موتــورولا، كريس جالفين. فعندمــا قرر جوبز وقف ترخيص نظام التشغيــل Macintosh (ماكنتوش) للمصنعين المقلديــن، بعد عودته مباشــرة إلى أبل فى عام ١٩٩٧، أشار إلى جالفين بأنه ربما يفكر فــى عمــل استثناء لنسخــة موتــورولا، StarMax Mac (ستارماكس مــاك)، فى حال قيــام موتورولا بتسريع عملية تطوير معالجات PowerPC (باور بى سى) الجديدة من أجــل الحاسب المحمول، ثــم ارتفعت حدة النقاشــ فى المكالمة. ولقــد أعرب جوبز عن رأيــه بأن معالجــات موتورولا تثير الاشمئــزاز. وقام جالفين – الــذى كان يتسم بحدة الطباع – برد الصاع صاعين؛ فأغلق جوبز الهاتف فى وجهه. وهكذا تم إلغاء StarMax Mac (ستارماكســ ماك)، وبدأ جوبز يخطط ســرًّا للابتعاد بشركة أبل عن استخدام معالجــات PowerPC (بــاور بى سى) التى تنتجها شركتا آى بــى إم وموتورولا، وتبنى استخــدام معالجــات شركة إنتل، ولم تكن هذه مهمة سهلــة؛ فقد كان الأمر يشبه وضع نظام تشغيل جديد.

لم يكــن جوبــز ليتنازل عــن أية سلطــة حقيقية لمجلســ الإدارة، ولكنــه كان يستخدم الاجتماعــات ليتجول بين الأفكار ويفكر فى الإستراتيجيات فــى ثقة، بينما كان يقف على لوحــة الشرح ويقود مناقشة حــرة. لقد ظل المديرون يناقشون لمــدة ثمانية عشر شهرًا ما إذا كان يجــب عليهــم الانتقال إلى استخدام أسلوب هندسة إنتل أم لا. يقول عضو مجلس الإدارة، آرت ليفينســون: "لقــد ناقشنا هذا الأمر، وطرحنا الكثير من الأسئلة، وقررنا فى النهاية أنه يجب علينا القيام بهذا الأمر".

بــدأ بول أوتيللينــى – الذى كان فى ذلك الوقــت رئيس شركة إنتل ثــم أصبح الرئيس التنفيــذى لها – الاجتماع مع جوبز. وكان الاثنــان قد تعرفا على بعضهما عندما كان جوبز يكافــح لكى تبقى شركــة NeXT (نيكست) على قيد الحياة، وكما قال أوتيللينى فيما بعد: "لقــد كان شعــوره بالغــرور يخفت مؤقتًــا". كان أوتيللينــى ينظر إلى النــاســ نظرة هادئة ساخــرة، ولقد شعر بالاستمتاع، وليس بالنفور، عندما اكتشف من خلال التعامل مع جوبز فــى شركة أبل فــى العقد الأول من القرن الحادى والعشريــن، أن "صفاته الحقيقية كانت

تطل برأسها مرة أخرى، وأنه لم يعد متواضعًا كما كان فى السابق". كانت شركة إنتل تتعامل مع شركات أخرى مصنعة للحواسب، وأراد جوبز أن يحصل على سعر أفضل منها. يقول أوتيللينى: "لقد اضطررنا إلى إيجاد حلول مبتكرة لنصل إلى اتفاق حول الأرقام"، وتم الاتفاق على معظم الأمور حسبما كان يرغب جوبز أثناء الذهاب للتمشية مسافات طويلة، وأحيانا فى المتنزهات الصاعدة إلى التليسكوب اللاسلكى المعروف باسم Dish (ديش) والذى يوجد أعلى حرم جامعة ستانفورد. كان جوبز يبدأ التمشية برواية قصة وتوضيح كيف أنه يرى تاريخ الحاسب الآلى يتطور. وفى النهاية، كان يساوم على السعر.

يقول أوتيللينى: "تشتهر إنتل بأنها شريك صعب المراس، وجاءت هذه الشهرة منذ كان آندى جروف وكريج باريت يديران الشركة. ولقد أردت أن أظهر أن إنتل شركة يمكنك العمل معها". وهكذا عمل فريق من شركة إنتل مع أبل، واستطاعوا التغلب على الموعد النهائى لعملية التحويل قبل ستة أشهر، وقام جوبز بدعوة أوتيللينى إلى المعتزل الإدارى المسمى Top 100 (مكان سرى يجتمع فيه جوبز سنويًّا مع خيرة العاملين فى شركة أبل لمناقشة الإستراتيجيات والرؤية الشاملة للشركة)، حيث كان أوتيللينى يرتدى معطف شركة إنتل المعملى الشهير الشبيه ببذلة الأرنب، وقام بمعانقة جوبز بقوة. وفى الإعلان العام فى عام ٢٠٠٥، قام أوتيللينى – المتحفظ عادة – بمعانقة جوبز مرة أخرى. وطارت الأخبار بسرعة: " شركتا أبل وإنتل معًا، أخيرًا".

شعر بيل جيتس بالدهشة. لم يكن تصميم الحاويات ذات الألوان المجنونة يثير إعجابه، ولكن ما أثار إعجابه بحق كان هذا البرنامج السرى لتحويل وحدة المعالجة المركزية فى الحاسب الآلى، بصورة كاملة وبكل سلاسة وفى الموعد المناسب. لقد رأى جيتس أن هذا كان عملاً فذًّا. وقد قال لى بعد مرور سنوات عندما سألته عن إنجازات جوبز: "إذا قلت: (حسنًا، إننا سوف نغير رقاقات المعالجات التى نستخدمها، ولن يضطرب إيقاع العمل البتة)، فإن هذا يبدو مستحيلًا. ولكنهم فعلوا هذا بالضبط".

خيارات الأسهم

كان موقف جوبز من المال هو إحدى المميزات الخاصة به. فعندما عاد إلى شركة أبل فى عام ١٩٩٧، جعل من نفسه قدوة؛ حيث كان يعمل فى الشركة مقابل دولار أمريكى واحد فقط فى العام، وكان هذا من أجل مصلحة الشركة وليس من أجل مصلحته الشخصية. ومع ذلك، كان يعتنق فكرة خيارات الأسهم الضخمة – أى منح مجموعة ضخمة من الخيارات لشراء أسهم شركة أبل بسعر محدد مسبقًا – والتى لم تكن خاضعة لممارسات المكافآت المعتادة الخاضعة لمراجعات مجلس الإدارة ومعايير الأداء.

وعندما أسقط صفة "المؤقت" من لقبه الوظيفى، وأصبح المدير التنفيذى بصورة رسمية، عرض عليه إيد وولارد ومجلس الإدارة منحة كبرى (بالإضافة إلى الطائرة) فى بداية عام ٢٠٠٠. وعلى عكس الصورة التى كان يتبناها بعدم الاهتمام بالمال، طلب سبعة خيارات أخرى تزيد عما اقترحه مجلس الإدارة، ما أصاب وولارد بالدهشة. ولكن بعد أن حصل على ما أراد، كانت النتيجة لا شىء؛ حيث أخذ سعر سهم أبل فى التناقص فى سبتمبر ٢٠٠٠ – بسبب المبيعات المخيبة للآمال لحاسوب Cube (كيوب) بالإضافة إلى انهيار أسعار الأسهم نتيجة فقاعة شركات الإنترنت – مما جعل هذه الخيارات عديمة القيمة.

ومما زاد الأمور سوءًا موضوع الغلاف لمجلة *فورتشن* فى يونيو ٢٠٠١ – الذى كان يتناول المديرين التنفيذيين الذين يحصلون على مكافآت مبالغ فيها – والذى ظهر بعنوان "The Great CEO Pay Heist". وكانت صورة وجه جوبز تملأ الغلاف، وهو يبتسم بطريقة متعجرفة. ورغم أن خيارات جوبز كانت قيمتها السوقية أقل من قيمتها الشرائية فى ذلك الوقت، إلا أن الطريقة الفنية لتقييمها عندما مُنحت (تعرف هذه الطريقة بـ تقييم بلاك شولز) قدرت قيمتها بـ ٨٧٢ مليون دولار أمريكى، وأعلنت مجلة *فورتشن* أن هذه هى أكبر مجموعة مكافآت حصل عليها مدير تنفيذى "حتى الآن". لقد كان هذا أسوأ ما حدث فى العالم؛ حيث لم يحصل جوبز على أية أموال تقريبًا يستطيع أن يضعها فى جيبه مقابل أربع سنوات من العمل الشاق والناجح فى شركة أبل، ومع ذلك فقد أصبح مثالًا مزريًا للمدير التنفيذى الجشع، مما أظهره بصورة الإنسان المنافق وأدى إلى تقويض صورته الذاتية. ولقد كتب خطابًا شديد اللهجة إلى المحرر، أعلن فيه أن خياراته "لا تساوى شيئًا" فى الواقع، بل إنه عرض بيعها إلى المجلة فى مقابل نصف المبلغ المزعوم (٨٧٢ مليون دولار أمريكى) والذى أوردته المجلة فى مقالها.

وفى الوقت نفسه، أراد جوبز أن يعطيه مجلس الإدارة منحة كبرى أخرى من الخيارات، حيث اتضح أن الخيارات القديمة لا قيمة لها. ولقد أكد لكل مجلس الإدارة، وربما لنفسه، أن الأمر يدور حول الحصول على التقدير المناسب وليس الثراء الفاحش. وقال لاحقًا – فى شهادته فى الدعوى القضائية التى أقامتها هيئة الأوراق المالية والتداولات الأمريكية (SEC) – حول الخيارات: "إن الأمر لم يكن يتعلق كثيرًا بالمال؛ فكل شخص يحب أن يلقى التقدير المناسب من أقرانه... ولقد شعرت بأن مجلس الإدارة لا يعاملنى بمثل هذه الطريقة". لقد كان يشعر بأنه يجب على مجلس الإدارة أن يأتى إليه ويعرض عليه منحة جديدة، بدون أن يضطر هو إلى اقتراح ذلك. فيقول: "لقد كنت أعتقد أننى أقوم بعملى على خير وجه، وكان هذا الأمر سيجعلنى أشعر بالتحسن فى ذلك الوقت".

وفـى الحقيقة، كان أعضاء المجلس الذى انتقاه بنفسه يحبونه لدرجة الجنون. ولذلك فقـد قـرروا إعطاءه منحة أخـرى ضخمة فى أغسطـس ٢٠٠١، عندمـا كان سعر السهم قـد انخفـض إلى مـا دون ١٨ دولارًا أمريكيًـا. وكانت المشكلـة تتمثل فى أنــه بات يخشى اهتــزاز صورته، خاصة بعد المقال الذى نشرته مجلة *فورتشن*، ولم يرض بأن يقبل المنحة الجديـدة، إلا إذا قـام المجلس بإلغاء خياراتــه القديمة فى الوقت نفســه. ولكن فعل هذا سيكـون له تداعيات محاسبية متناقضة؛ لأن هذا سوف يؤدى إلى إعادة تسعير الخيارات القديمــة، وسوف يلقى هذا بمزيد من الأعباء على كاهل الأرباح الحالية. وكانت الطريقة الوحيــدة لتجنب مشكلة "الحسابات المتغيرة" هذه هى إلغاء الخيارات القديمة بعد مرور ستــة أشهر على الأقل من منحه الخيارات الجديــدة. وعلاوة على ذلك، بدأ جوبز يساوم مجلس الإدارة حول أقرب وقت يعهد إليه فيه بالخيارات الجديدة.

وبعــد منتصف ديسمــبر ٢٠٠١، وافق جوبــز أخيرًا على قبول الخيــارات الجديدة – متحديًــا المراقبين – والانتظــار لستة أشهر قبل أن يتم إلغــاء خياراته القديمة. ولكن فى ذلــك الوقت، ارتفــع سعر السهم (الذى يتوافــق مع عملية الانقسام) بمقــدار ٣ دولارات أمريكيــة، ليصبــح ٢١ دولارًا أمريكيًا. ولو وضع سعر سهــم الخيارات الجديدة على ذلك المستــوى، فستنخفض قيمة كل سهم بمقدار ٣ دولارات أمريكية. ولذلك درست المستشارة القانونيــة لشركة أبــل – نانسى هينن – آخر أسعار الأسهــم، وساعدت على اختيار شهر أكتوبــر عندما كان سعــر السهم ١٨,٣ دولار أمريكى. ووافقت هيــنن أيضًا على مجموعة مــن التفاصيــل التى من المفترض أن تظهر أن مجلــس الإدارة قد وافق على إعطاء المنحة فــى ذلــك الوقت. ومن المحتمل أن هذا التأريخ المسبق كان يساوى ٢٠ مليون دولار أمريكى بالنسبة لـ جوبز.

عانــى جوبــز مرة أخرى مــن التشهير السيئ بــدون أن يحصل على بنــس واحد. كان سعــر سهم شركــة أبل مستمرًا فى الانخفاض، وبحلول مارســ عام ٢٠٠٣، تدهورت قيمة الخيارات الجديدة أيضًا لدرجة أنه قام ببيعها جميعًا فى مقابل منحة صريحة من الأسهم تقــدر بـــ ٧٥ مليون دولار أمريكى، وهو ما يساوى حــوالى ٨,٣ مليون دولار أمريكى عن كل عام عمله منذ عودته فى عام ١٩٩٧ وحتى نهاية الاستحقاق فى عام ٢٠٠٦.

كل هذه الأمور لم تكن لتثير الكثير من الاهتمام لولا قيام صحيفة *وول ستريت جورنال* بنشــر سلسلة من المقالات المؤثرة التى تتناول عمليات التأريخ المسبق فى خيارات الأسهم. ولكــن مجلــس إدارة الشركة عين لجنــة من ثلاثة أعضــاء – آل جــور، وإريك شميدت من شركة جوجل، وجيرى يورك، الذى عمل سابقًا فى شركتى آى بى إم وكرايسلر – للتحقيق فى ممارساتها الخاصة. يقول آل جور: "لقد قررنا فى البداية أنه إذا كان ستيف مخطئًا، فســوف ندع الأمور تأخــذ مجراها وليكن ما يكون". ولقد كشفــت اللجنة عن وجود بعض

المخالفـات التى تتعلق بالمنح المقدمة لـ جوبـز وإلى آخرين من كبار الموظفين، وسرعان ما تم تحويل نتائج هذا التحقيق إلى هيئة الأوراق المالية والتداولات الأمريكية (SEC). كان جوبـز يعلم بأمر التأريخ المسبق الذى ذكره التقرير، ولكـن الأمر انتهى إلى عدم انتفاعه مـن الناحية الماديـة (ولقد كشف مجلس الإدارة فى ديزنى أن هناك عمليات تأريخ مسبق مشابهة وقعت فى شركة بيكسار عندما كان جوبز يتولى مسئوليتها).

كانت القوانين الحاكمة لعمليات التأريخ المسبق – مثل هذه – تتسم بالغموض، خاصة بعدما انتهى الأمر بعدم استفادة أى شخص من شركة أبل بالمنح المؤرخة بطريقة مريبة. ولقـد استغرقـت هيئة الأوراق المالية والتـداولات الأمريكية (SEC) ثمانيـة أشهر لتقوم بالتحقيـق الخاص بها، وفى إبريل ٢٠٠٧ أعلنت الهيئة أنها لن تتخذ أية إجراءات قانونية ضـد شركة أبل، "وهـذا يرجع جزئيًّا إلى التعـاون السريع، والشامـل، والاستثنائى الذى أبدتـه الشركة، إلى جانـب مسارعتها إلى تقديم تقرير عن نفسهـا". ورغم أن الهيئة قد اكتشفت أن جوبز كان على علم بعملية التأريخ المسبق، فإنها برأته من سوء التصرف لأنه "كان لا يعلم التداعيات المحاسبية لهذا الأمر".

كانت هيئـة الأوراق المالية والتداولات الأمريكيـة (SEC) قدمت شكاوى بالفعل ضد المديـر المالى السابق لشركة أبل فريـد أندرسون، الذى كان ضمن أعضاء مجلس الإدارة، وكذلـك المستشارة القانونية العامة نانســى هينن. كان أندرسون – وهو نقيب متقاعد من القـوات الجويـة الأمريكية، ذا فك عريض ومعروفًا بالاستقامـة والنزاهة – يملك تأثيرًا مهدئًـا وحكيمًا فـى شركة أبل؛ حيث كان من المعروف عنه قدرتـه على التحكم فى نوبات الغضـب التى تصيب جوبز. ولقـد أشارت الهيئة إلى "إهماله" فيمـا يتعلق بأوراق إحدى مجموعـات المنح (ليست المجموعة التى تلقاها جوبز)، ولقد سمحت الهيئة له بالعمل فى مجالـس إدارات الشـركات. ورغم ذلك، فقد انتهى الأمر بتقـديم أندرسون استقالته من مجلس إدارة شركة أبل.

ظـن أندرسون أنه جرى تقديمه "كبش فداء"؛ فعندمـا ذهب إلى هيئة الأوراق المالية والتـداولات الأمريكيـة (SEC)، قـدم محاميـه بيانًا ألقـى فيه بعض اللـوم على جوبز. وقـد جاء فى هـذا البيان أن السيد أندرسون "قد حذر السيـد جوبز من أن منحة الفريق التنفيذى يجب تسعيرها فى تاريخ الموافقة الفعلية لمجلس الإدارة، أو يمكن أن تكون هناك مسئولية محاسبية"، ولقد رد جوبز بأن "مجلس الإدارة قد أعطى موافقته المسبقة".

وانتهــى الأمـر بـ هينن – التى كانـت تحارب التهـم الموجهة إليها فـى البداية – إلى عقـد تسويـة ودفع غرامة تقدر بـ ٢,٢ مليون دولار أمريكى، بـدون أن تعترف أو تنكر أية مخالفـات، وقامـت شركة أبل – بالمثـل – بتسوية دعوى قضائية من حملـة الأسهم، من خلال الموافقة على دفع ١٤ مليون دولار أمريكى تعويضًا عن الأضرار الواقعة.

وقد كتب جو نوسيرا فى صحيفة *نيويورك تايمز* يقول: "نادرًا ما يتسبب رجل مهووس بصورتـه الذاتية فـى العديد من المشكلات التـى يمكن تجنبها. وهكذا مـرة أخرى، هذا هـو ستيف جوبز الذى نتحدث عنه". ولأن جوبز كان يحتقـر القواعد والقوانين، فقد هيأ الأجواء التى تجعل من الصعب على أى شخص – مثل هينن – أن يرفض تحقيق مطالبه. فـى بعض الأوقات، تطرأ على بـال المرء أفكار مبتكرة، ولكن ربمـا يدفع الناس من حوله الثمـن. ففى مسألـة المكافآت خاصـة، أدت صعوبة رفض أهواء جوبـز إلى ارتكاب بعض الأشخاص الصالحين بعض الأخطاء المشينة.

وتعكـس مسألـة المكافأة هوس جوبـز بمسألة ركن السيارات بطريقـة أو بأخرى. فقد كان يرفض اللوحات التى توضع على مكان ركن السيارة مثل "محجوز للمدير التنفيذى"، ولكنـه كان يعطـى نفسه الحق فى أن يركن السيارة فى الأماكن المخصصة للمعاقين. لقد كان جوبز يريد أن يظهر (لنفسه وللآخرين) أنه شخص يرغب فى العمل بدولار واحد فى السنة، ولكنه كان يريد أيضًا أن يحصل على منح ضخمة من الأسهم. إن الصراع الدائر بداخله كان نتيجة تناقضات شخص متمرد يؤمن بالثقافة المضادة. لقد كان شخصًا أراد أن يؤمـن بأنه كان يقوم بإدارة العمل والانسجام معـه بدون أن يبيع كامل حصته ويقبض الثمن.

الفصل الخامس والثلاثون

الجولة الأولى

تذكر الموت



فى عيد ميلاده الخمسين، جوبز (فى الوسط)، آيف ولورين (خلف الكعكة)، إيدى كيو (بجوار النافذة)، جون لاسيتير (يحمل الكاميرا)، ولى كلو (ذو اللحية)

السرطان

سوف يخمن جوبز - فى وقت لاحق - أن سبب إصابته بالسرطان يرجع إلى العام المرهق الذى قضاه، منذ بداية ١٩٩٧، فى إدارة كل من شركتى أبل وبيكسار، فبينما كان يقود السيارة ذهابًا وإيابًا، نشأت لديه حصوات فى الكلى وأمراض أخرى، وكان يعود إلى المنزل وهو يشعر بالإرهاق الشديد لدرجة أنه كان لا يجد فى نفسه القدرة على الحديث. وقد قال: "ربما يكون هذا هو الوقت الذى بدأ فيه السرطان فى النمو، حيث كان جهازى المناعى ضعيفًا جدًا فى ذلك الوقت".

ليس هنـاك دليل على أن الإرهاق أو ضعف الجهاز المناعى يسببان السرطان. وبرغم ذلك، فإن مشكلاتـه مع الكلى تسببت بشكل غير مباشر فى اكتشاف إصابته بالسرطان. ففى أكتوبر من عام ٢٠٠٣، تصادف أن تقابل مع طبيبة المسالك البولية التى كانت تعالجه، والتـى طلبت منه إجراء أشعة مقطعية علـى الكلى والحالب. وكان قد مرت خمس سنوات علـى آخر أشعة قام بها. ولم تظهر الأشعة الجديدة مـا يسوء حول الكلى، ولكنها أظهرت ظـلالاً حول البنكرياس، لذلك طلبت منـه الطبيبة إجراء فحص للبنكرياس. ولكنه لم يفعـل. فلقـد كان – كالعادة – يجيد تعمـد تجاهل المعطيات التى لا يريـد التعامل معها. ولكـن الطبيبة أصـرت. وبعد أيام قلائل، ألحت عليه قائلة: "ستيف، إن هذا التحليل مهم للغاية. يجب أن تجريه".

وكانـت نـبرة صوتها تدل على أهميـة الأمر، ولذلك فإنه امتثـل لأمرها. فذهب مبكرًا صبيحة أحد الأيام، وبعد دراسة الفحوصات، قابله الأطباء ليخبروه بالأنباء السيئة – بأن هـذا ورم خبيث. لقد وصل الأمر إلى درجة أن اقترح أحد الأطباء بأنه يجب عليه أن يتأكد مـن ترتيـب أموره، وهى طريقة مهذبة للقول بأنه ربما لن يعيش إلا أشهرًا قلائل. وفى هذا المسـاء، أخذ الأطباء عينة من خلال إدخال منظار من حلقه إلى أمعائه؛ بحيث يستطيعون وضـع إبرة فـى البنكرياس وأخذ عينـة صغيرة من خلايا الـورم. وتتذكر بـاول أن أطباء زوجها بكوا من الفرحة؛ لأنهم اكتشفوا أن هذا ورم الخلايا البنكرياسية أو ورم البنكرياس الهرمونـى العصبى، الـذى كان مرضًا نادرًا، ولكنه ينمو ببـطء، وترتفع احتمالات علاجه بنجـاح. لقد كان محظوظـًا لأنه اكتشف هذا المرض مبكرًا جدًّا – وذلـك كنتيجة ثانوية لفحص روتينى للكلى – وكان من الممكن إزالته جراحيًّا قبل أن يبدأ انتشاره المؤكد.

وكان بـارى بريلينت من أوائل الأشخاص الذين اتصل بهم. وكان جوبز قد قابله لأول مـرة فى معتكف دينى بالهند، فسأله جوبز: "هل مـا زلت تؤمن بالله؟". فأجابه بريلينت بالإيجـاب، ثـم تناقش الاثنان عن الطـرق المتعددة للوصـول إلى الله – الطرق التى تتبع تعاليم نيم كارولى بابا. ثم سأل بريلينت جوبز عما إذا كان هناك ما يسوء. فأجابه جوبز قائلًا: "إننى مصاب بمرض السرطان".

وكان آرت ليفينسون – أحد أعضاء مجلس إدارة شركة أبل – يترأس أحد الاجتماعات فـى شركتـه الخاصة جنينتك، عندما رن هاتفه المحمول وظهـر اسم جوبز على الشاشة. وبمجرد أن أخذ ليفينسون استراحة، اتصل بـ جوبز وسمع الأخبار عن الورم الخبيث. كان ليفينسون يتمتع بخلفية عن بيولوجية السرطان، وكانت شركته تنتج أدوية لعلاجه؛ ولذلك أصبـح مستشارًا صحيًّا لـ جوبز. ولقد قام آندى جروف – من شركة إنتل، الذى عانى فى السابق من سرطان البروستاتا وشفى منه – بالمثل. فقد اتصل به جوبز فى يوم الأحد من ذلك الأسبوع، وذهب جروف على الفور إلى منزل جوبز وقضى معه ساعتين.

ومما سبب الهلع لأصدقاء جوبز وزوجته هو أنه قرر عدم إجراء عملية جراحية لاستئصال الورم، رغم أن هذا كان هو الأسلوب الطبى الوحيد المقبول فى ذلك الوقت. ولقد أخبرنى بعد مرور عدة سنوات، وهو يشعر بالندم: "لم أرغب فى أن يفتحوا جسدى، ولذلك حاولت أن أبحث عن طرق أخرى ربما تحقق النجاح". وقام – على وجه التحديد – باتباع حمية غذائية نباتية صارمة، مع كميات كبيرة من الجزر وعصائر الفاكهة الطازجة. وعلاوة على ذلك، فقد قام بإضافة العلاج بالإبر الصينية، ومجموعة متنوعة من العلاجات العشبية، وأحيانًا بعض أنواع العلاج الأخرى التى وجدها على شبكة الإنترنت أو من خلال استشارة الآخرين فى جميع أنحاء البلاد، بمن فى ذلك المعالجون الروحانيون، ولقد وقع – لفترة من الزمن، تحت تأثير طبيب يدير عيادة للعلاج الطبيعى فى جنوب كاليفورنيا. وكان هذا الطبيب يشدد على استخدام الأعشاب العضوية، وتناول العصائر، والتطهير المتكرر للأمعاء، والعلاج المائى، والتعبير عن كل المشاعر السلبية.

تقول باول: "الشىء المهم هو أن جوبز لم يكن مستعدًّا بالفعل لفتح جسده، وإنه لأمر صعب أن يتم إجبار أى شخص على فعل ذلك". وبرغم ذلك، فقد حاولت إقناعه. ثم قالت موضحة وجهة نظرها: "إن الجسد موجود لخدمة الروح". وكثيرًا ما كان أصدقاؤه يحثونه على إجراء العملية الجراحية، والخضوع للعلاج الكيميائى. يقول جروف: "لقد تحدث معى ستيف عندما كان يحاول علاج نفسه من خلال تصديق الهراء والأفكار الحمقاء، ولقد أخبرته بأنه مجنون"، وقال ليفينسون بأنه كان "يرجو جوبز كل يوم"، ثم اكتشف "مدى الإحباط الذى يسببه هذا الأمر لدرجة أنه لم يستطع التواصل مع جوبز". ولقد أدت هذه الخلافات إلى تدمير أواصر الصداقة بينهما تقريبًا. وبينما كان جوبز يتحدث عن العلاج عن طريق اتباع أنظمة الحمية الغذائية، كان ليفينسون يقول بإصرار: "ليست هذه هى الطريقة التى يعالج بها السرطان. فلا يمكنك أن تحل هذا الأمر بدون إجراء عملية جراحية، ونسف هذا الشىء بالمواد الكيميائية السامة". وحتى طبيب الحمية الغذائية دين أورنش، وهو رائد فى مجال الأساليب البديلة والغذائية لعلاج الأمراض، سار مع جوبز مسافة طويلة وكان يصر على أنه فى بعض الأحيان تكون الأساليب التقليدية هى الاختيار المناسب. وقد أخبره أورنش قائلًا: "يجب أن تجرى عملية جراحية بالفعل".

ولقد استمر عناد جوبز مدة تسعة أشهر بعد التشخيص فى أكتوبر ٢٠٠٣. وكان جزء من هذا العناد هو نتاج الجانب المظلم من نطاق تحريف الواقع، ويقول ليفينسون مستنتجًا: "أعتقد أن ستيف لديه رغبة قوية فى أن يسير العالم وفق طريقة معينة لأنه يرغبه كذلك. ولكن هذا لا ينجح فى بعض الأحيان، فالواقع لا يرحم". وكان الجانب الآخر لقدرته المدهشة على التركيز يظهر فى رغبته الرهيبة فى تجاهل الأمور التى لا يريد التعامل معها. ولقد أدى هذا إلى تحقيقه للعديد من النجاحات، ولكنه من الممكن

أن يأتى بنتائج عكسية أيضًا، وقالت باول لتوضح هذا الأمر: "إنه يتمتع بهذه القدرة التى تمكنه من تجاهل الأمور التى لا يريد مواجهتها. إن هذا يرجع إلى الطريقة التى يتصرف بها بغرابة". وسواء كان الأمر يتضمن موضوعات شخصية تتعلق بالأسرة أو بالزواج، أو موضوعات عملية تتعلق بالهندسة أو التحديات العملية، أو الموضوعات الصحية والسرطان، فإن جوبز لا ينخرط فيه فحسب.

فى الماضى، كان يكافأ على ما أسمته زوجته "التفكير السحرى" – حيث كان يفترض أنه قادر على تحويل الأشياء لتكون حسبما يشاء. ولكن هذه الطريقة لا تفلح مع مرض السرطان، وقامت باول بإشراك كل شخص قريب من جوبز، بمن فيهم أخته منى سيمبسون، لكى يحاولوا إثناءه عن رأيه. وفى يوليو من عام ٢٠٠٤، أظهرت الأشعة المقطعية أن الورم قد نما وربما ينتشر. وهذا ما أجبره على مواجهة الواقع.

وفى ٣١ يوليو ٢٠٠٤، خضع جوبز لعملية جراحية فى المركز الطبى بجامعة ستانفورد. ولم يخضع لـ "طريقة ويبل"، وهى عملية جراحية يقوم فيها الأطباء باستئصال أجزاء كبيرة من الأمعاء والمعدة بالإضافة إلى البنكرياس. لقد فكر الأطباء فى هذا، ولكنهم قرروا، بدلًا من ذلك، أن يركزوا على اتباع أسلوب أقل تطرفًا، وهو أن يتبعوا "طريقة ويبل معدلة" وهذا يعنى استئصال جزء من البنكرياس فقط.

وفى اليوم التالى، أرسل جوبز بريدًا إلكترونيًا لموظفيه من حجرته بالمستشفى، مستخدمًا جهاز الحاسب المحمول PowerBook (باوربوك) المتصل بالمنصة اللاسلكية AirPort Express (أيربورت اكسبريس)، يعلن فيه عن إجرائه لعملية جراحية. ولقد طمأنهم جوبز بأن هذا النوع من سرطان البنكرياس الذى أصيب به "يمثل ١٪ من مجموع حالات سرطان البنكرياس الذى يتم تشخيصها كل عام، وأن هذا النوع يمكن علاجه عن طريق إجراء عملية استئصال جراحى عندما يتم تشخيصها فى الوقت المناسب (حالتى من هذا النوع)". وقال إن حالته لا تتطلب العلاج الكيميائى أو الإشعاعى، وأنه يخطط من أجل العودة إلى العمل فى شهر سبتمبر. وقد كتب يقول: "وأثناء غيابى عن الشركة، طلبت من تيم كوك أن يصبح مسئولاً عن العمليات اليومية فى شركة أبل، وبذلك لن يفوتنا أى شىء. أنا متأكد من أننى سوف أتصل بكم كثيرًا فى شهر أغسطس، وأتطلع إلى رؤيتكم جميعًا فى شهر سبتمبر".

كان أحد الآثار الجانبية للعملية يتمثل فى أنه قد تكون هناك مشكلة بالنسبة لـ جوبز بسبب هوسه بأنظمة الحمية الغذائية، والطرق الغريبة للصوم وتطهير المعدة التى كان يتبعها منذ أن كان مراهقًا. ولأن البنكرياس يوفر الإنزيمات التى تساعد المعدة على هضم الطعام، وامتصاص المواد الغذائية، فإن استئصال جزء منه سوف يجعل مهمة الحصول على البروتين أمرًا صعبًا، وينصح الأطباء المرضى بأن يتناولوا وجبات متكررة، ويحافظوا

علـى اتباع حمية مغذية مفيـدة غذائيًا، مع تناول مجموعة متنوعة مـن بروتينات اللحوم والأسمـاك، بالإضافـة إلى منتجات الألبان كاملة الدسم. وجوبـز لم يقم يومًا بهذا أبدًا، ولن يفعل.

وقـد مكث فى المستشفى لمـدة أسبوعين، ثم كافح ليستعيد قوتـه. وقال لى: "إننى أتذكـر العـودة والجلوس فى هـذا الكرسى الهزاز"، ثـم أشـار إلى كرسى فى حجرة المعيشـة. ثـم أكمل كلامه قائلًا: "لم أكـن أقدر على المشى، ولقـد استغرق منى الأمر أسبوعًا قبل أن أستطيع المشى حول المبنى، وكنت أجبر نفسى على المشى إلى الحدائق التـى تبعد عـدة مبان، ثم أبعـد وأبعد، وفى خـلال ستة أشهر استعـدت كامل طاقتى تقريبًا".

ولكـن للأسـف، كان السرطـان قـد انتشر، حيـث اكتشف الأطبـاء — أثنـاء العملية الجراحيـة — أن هنـاك ثلاثـة أورام ثانوية خبيثـة على الكبد، ولو كانت هـذه العملية قد أجريـت منذ تسعة أشهر، لربما استطاع الأطباء احتـواء السرطان قبل انتشاره، رغم أن هـذا غـير مؤكد على وجه اليقين، ثم بدأ جوبز العـلاج الكيميائى الذى أضاف مزيدًا من التعقيدات على التحديات الغذائية التى يواجهها.

حفل التخرج بجامعة ستانفورد

لقـد أبقى جوبز معركته الدائرة مع السرطان فى طـى الكتمان — حيث أخبر كل شخص أنـه قد "شفى" — مثلما التزم الصمت حيـال تشخيص حالته فى أكتوبر من عام ٢٠٠٣. إن مثـل هذه السرية لا تثير العجب؛ فهى جزء من طبيعته. ولكن الأمر الذى يثير الدهشة بالفعـل هو قراره بالتحدث بلا مواربة، عن تشخيص حالـة السرطان لديه، على المستوى الشخصـى والمستـوى العـام. وعلى الرغـم من أنه نـادرًا ما كان يلقـى خطابات بخلاف عروض تقديم منتجاته علـى المسرح، فإنه قبل دعوة جامعـة ستانفورد لكى يلقى خطاب التخـرج فى يونيو مـن عام ٢٠٠٥. ولقـد كان يعيش حالة تأملية بعـد الشعور بالفزع على صحته واقترابه من سن الخمسين.

ولكـى يحصل على المساعـدة، فقد استدعى كاتب السينـاريـو، آرون سوركين (مؤلف فيلـم *A Few Good Men*، ومسلسـل *The West Wing*)، ولقـد أرسل إليه جوبز بعض الأفـكار. يحكى جوبز عن هذا الموقف فيقـول: "كان هذا فى فبراير، ولم أسمع منه شيئًا، ولذلـك اتصلت بـه مرة أخرى فى أبريـل، وأخذ يقول لى: "آه، نعـم"، وأرسلت إليه بضع أفـكار أخرى. وأخـيرًا اتصلت به على الهاتـف، وواصل القول: "حسنًـا، نعم"، ولكن فى النهاية اقترب شهر يونيو، ولم يرسل لى شيئًا قط".

ولقـد أصيب جوبز وقتها بالرعب. فلطالما كان يكتب عروضه التقديمية الخاصة به، ولكنه لم يكتب خطاب حفل تخرج من قبل. وفى إحدى الليالى، جلس جوبز وكتب الخطاب بنفسـه، بدون أية مساعدة بخـلاف بعض الأفكار المتفرقة من زوجته، ونتيجة لذلك، فقد تحول هذا الخطاب إلى حديث بسيط يتصف بالحميمية، مع لمسة شخصية غير مزخرفة من منتجات ستيف جوبز المثالية.

وذات مرة قال أليكس هالى إن أفضل طريقة لكى تبدأ خطابًا هى أن تقول: "اسمحوا لى بـأن أسرد عليكم قصـة". فليس هناك من يتحمس إلى سمـاع المحاضرات، ولكن كل شخص يحب سماع القصص. وكان هذا هو الأسلوب الذى اختاره جوبز. حيث بدأ حديثه بالقول: "اليوم، أود أن أخبركم بثلاث قصص من حياتى. هذا هو كل ما فى الأمر. وليس هذا بالشىء الصعب. إنها مجرد ثلاث قصص".

كانـت القصة الأولى تتحدث عن تـرك الدراسة فى كلية ريد حيث قال: "كان يمكننى التوقـف عن حضـور الفصول الدراسية التـى لا تثير اهتمامى، وبـدء الالتحاق بالفصول الدراسيـة التـى كانت تبدو أكثر إثـارة للاهتمام". وكانت القصـة الثانية تتحدث عن أن تعرضـه للإقالة من شركة أبل كان شيئًا جيـدًا بالنسبة له. فقال: "لقد ذهب ثقل الشعور بالنجاح، ليحل محله خفة البدء من جديد، مع قدر أقل من اليقين حيال كل شىء". أبدى الطـلاب اهتمامًا غير عادى، علـى الرغم من تحليق طائرة فوق رءوسهم مع لافتة تحثهم علـى "إعادة استخـدام المخلفات الإلكترونية"، وكانت هذه هـى قصته الثالثة التى شدت انتباههم أكثر وأكثر. حيث تحدث عن تشخيص حالته بإصابته بمرض السرطان والوعى الذى تسبب فيه هذا المرض:

> إن تذكـرى بأننـى سـوف أمـوت قريبًا هـو أكـثـر الأدوات المهمة التـى ساعدتنى علـى القيام باختيـارات كبرى فى الحياة؛ لأن كل شىء تقريبًـا - التوقعات الخارجية، كل مشاعر الفخر، كل مشاعر الخوف من الإحراج أو الفشل - يتهاوى فى مواجهة الموت، ولا يترك سوى الأشياء المهمـة بحق. إن تذكرك بأنك سوف تموت هو أفضل طريقة عرفتها لكى أتجنب الوقوع فى فخ التفكير فى أن هناك ما أخسره. فإن المرء يكون عاريًا بالفعل. وليس هناك سبب يدعوك لعدم اتباع قلبك.

إن البساطـة البارعة للخطاب أضفت عليه مزيدًا من الروعـة، والصفاء، والسحر. وأينمـا تبحـث، من المجموعات الأدبية المختارة على موقع يوتيـوب، لن تجد خطابًا أفضل منـه لحفـل التخرج. ربمـا تكون هنـاك خطابات أخرى أكـثر أهمية، مثـل خطاب جورج مارشـال فى جامعة هارفارد فى عام ١٩٤٧، الذى أعلن فيه عن خطة لإعادة بناء أوروبا، ولكن ليس هناك خطاب بمثل هذا الجمال والسمو.

أسد فى الخمسين

كان جوبز يحتفل بأعياد ميلاده فى الثلاثينيات والأربعينيات من عمره مع نجوم وادى السيليكون ومجموعة متنوعة من المشاهير، ولكن عندما وصل إلى الخمسين من عمره فى عام ٢٠٠٥، وبعد عودته من العملية الجراحية لاستئصال السرطان، تميز الحفل المفاجئ الذى أعدته زوجته بصورة أساسية بوجود الأصدقاء المقربين وزملاء العمل. وقد أقيم هذا الحفل فى أجواء سان فرانسيسكو المريحة، موطن بعض الأصدقاء، وكان الطاهى الشهير أليس ووترز يجهز السالمون القادم من اسكتلندا، مع طبق الكسكسى ومجموعة متنوعة من الخضراوات المزروعة فى الحديقة، ويقول ووترز عن هذه الذكرى: "لقد كان الحفل رائعًا يبعث على الدفء والمودة، وكان كل الحاضرين والأطفال قادرين على الجلوس فى غرفة واحدة". ولقد قام طاقم العمل بالعرض التليفزيونى *Whose Line Is It Anyway?* بأداء عرض كوميدى ارتجالى على سبيل الترفيه. وكان مايك سليد، الصديق المقرب لـ جوبز موجودًا هناك، مع مجموعة من زملاء العمل من شركة أبل وبيكسار، وكان من بينهم لاسيتير، وكوك، وتشيللر، وكلو، وروبنشتاين، وتيفانيان.

كان كوك قد قام بعمل جيد فى إدارة الشركة أثناء غياب جوبز حيث حافظ على سير العوامل الفاعلة الحساسة فى شركة أبل بشكل جيد، علاوة على أنه تجنب الظهور فى دائرة الضوء. وكان جوبز يحب الشخصيات القوية، ولكن ليس بالقدر الكبير، ولذلك لم يقم أبدًا بتفويض نائب بصورة حقيقية أو بالسماح لأحد بأن يشاركه الظهور. لقد كان من الصعب أن يكون أى شخص بديلًا له. فأنت معرض لأن تصيبك اللعنة سواء تألقت مواهبك أم لا. ولقد استطاع كوك الإبحار خلال تلك المياه الضحلة. لقد كان كوك هادئًا وحاسمًا عندما يتولى القيادة، ولكنه لم يكن يسعى إلى إثارة الانتباه أو سماع الهتافات. يقول كوك: "يشعر بعض الأشخاص بالاستياء من حقيقة أن جوبز يحظى بالتقدير على كل شىء، ولكنى لم ألق بالًا لهذا أبدًا. وبكل صراحة، فإننى أود ألا يذكر اسمى فى الصحف".

وعندما عاد جوبز من إجازته المرضية، استأنف كوك القيام بدوره كشخص يحافظ على تناغم الأجزاء الفعالة فى شركة أبل، مع حفاظه على رباطة الجأش أثناء لحظات الغضب التى تنتاب جوبز. يقول كوك: "إن ما عرفته عن ستيف هو أن الناس أساءت فهم بعض تعليقاته، واعتبرتها صراخًا وسلبية، ولكنها كانت بالفعل الطريقة التى كان يظهر بها شغفه. هكذا كنت أتعامل مع هذا الأمر، ولم أكن أتناول الأمور على محمل شخصى أبدًا". وكان كوك يمثل صورة طبق الأصل من جوبز فى عدة نواح: ثابت الجنان، وهادئ الطباع، و (كما يمكن أن يذكر قاموس المفردات فى شركة "نيكست") زحلى ساخر وليس عطارديًّا متقلبًا. وقد قال جوبز فيما بعد: "أنا مفاوض جيد، ولكن ربما يكون كوك أفضل منى؛ لأنه

عميـل لطيـف". وبعد أن زاد جوبز فى مدح كوك قليـلا، أضاف تحفظًا بكل هدوء، تحفظًا جادًا ولكنه نادرًا ما يذكر. قال جوبز: "ولكن تيم ليس شخصًا منتجًا فى حد ذاته".

وفـى خريف عـام ٢٠٠٥، وبعد العودة من الإجـازة المرضية، عين جوبـز كوك مديرًا للعمليـات فـى شركـة أبل، وبينمـا كانا فى رحلـة جوية معًـا إلى اليابـان، لم يكلف جوبز نفسـه عناء *سـؤال* كوك؛ وإنما اتجه إليه فـى بساطة وقال: "لقد قـررت أن أجعلك مدير العمليات".

وفـى تلك الفـترة، كان صديقا جوبز القديمان – جـون روبنشتاين، وآفى تيفانيان – مساعديـه فى البرمجيات والمكونات الصلبة الإلكترونيـة، واللذان يعملان بالشركة منـذ عام ١٩٩٧، عـام تجديد شركة أبل، قد قررا الرحيـل. كان تيفانيان قد كون ثروة كبـيرة من المال، وكان مستعدًا لترك العمل. وقد قال عنه جوبز: "إن آفى شخص ذكى ولطيـف، إنه أكـثر اطلاعًا من روبى، وليس لديه هذه الأنـا المغرورة. لقد كانت خسارة كبيرة لنا عندما تركنا آفى. فهو أحد الأشخاص النادرين الذين يتسمون بالعبقرية".

أمـا حالـة روبنشتاين فكانت مثيرة للجدل والخلاف. حيـث كان يشعر بالانزعاج من تزايـد نفـوذ كـوك، ويشعر بالإرهـاق بعد تسع سنين مـن العمل تحت قيـادة جوبز. ولقد أصبحـت مباريات الصراخ بين جوبز وروبنشتاين تتكرر كثيرًا. وكان هناك موضوع دائم: كان روبنشتايـن يتصادم كثيرًا مع جونـى آيف، الذى اعتاد العمل لصالحه ثم أصبح يتبع جويـز مباشرة. ودائمًـا ما كان آيف يقـدم مظروفًا يحتوى على تصميمـات مبهرة ولكن صعبـة التنفيذ. وكانت مهمة روبنشتاين هى بناء المكونات الصلبة بطريقة عملية، ولذلك كثـيرًا ما كان يتوقـف فجأة عن العمل. لقد كان مترددًا بطبيعتـه. ويقول عنه جوبز: "فى النهايـة، إن روبى من شركة إتش بى، ولم يكـن يتعمق فى الدراسة والبحث أبدًا، ولم يكن مكافحًا".

علـى سبيل المثال، كانت هناك حالـة المسامير التى تمسك بمقابض الحاسب Power Mac G4 (بـاور ماك جـى ٤). كان آيف قد قرر أن تكون هـذه المسامير ذات لون وشكل مختلفـين. ولكن روبنشتاين اعتقد أن هذا ربما يزيد مـن التكلفة بشكل كبير ويتسبب فى تأخـير المشـروع لأسابيع، ولذلك فقد عارض الفكرة. لقد كانـت وظيفته تقوم على تسليم المنتجـات، وهـذا يعنـى القيام بالمفاضلـة. وكان آيف يـرى أن هذا أسلوب معـاد للإبداع والابتـكار، ولذلك كان يتخطاه ويذهب إلى جوبـز، وإلى مهندسى المستوى الأوسط. يقول آيـف: "ربمـا يقول روبى: "لا يمكنك أن تفعل هذا، إنه سـوف يتسبب فى تأخيرنا"، وربما أرد عليـه قائـلًا: "أعتقـد أننا نستطيع القيام بهـذا". وكان يمكننى أن أعلـم ما نستطيع القيـام به؛ فلقد عملت من وراء ظهره مع فـرق الإنتاج". وفى هذه الحالة وحالات أخرى، كان جوبز يأخذ جانب آيف.

وفـى بعض الأحيـان، كان آيـف وروبنشتايـن يدخلان فى جـدال لدرجـة تصل إلى الانفجـار، وفـى النهاية، يخبر آيف جوبز بالأمـر ويقول له: "إما أنـا أو هو". وكان جوبز يختـار آيـف. وعندما وصلت الأمور إلى هـذا الحد، استعد روبنشتايـن للرحيل. وكان هو وزوجتـه قـد اشتريا ممتلكات عقارية فـى المكسيك، وكان يحتـاج إلى بعض الوقت ليبنى منـزلاً هناك. وفى الحقيقة، ذهب روبنشتاين للعمل فـى شركة بالم التى كانت تحاول أن تصنـع هاتفـًا ينافس هاتف iPhone (آى فـون) الذى تنتجه شركة أبـل. ولقد استشاط جوبـز غضبًا لأن شركة بالم تستخدم بعضًا من موظفيه السابقين، لدرجة أنه اشتكى إلى بونو، الذى كان أحد الشركاء المؤسسين لشركة الأسهم الخاصة – يرأسها مدير العمليات السابق فى شركة أبل، فريد أندرسون – التى تمتلك حصة الأغلبية فى شركة بالم. ولقد رد عليـه بونـو قائلًا: "يجب عليـك أن تكون هـادئ الأعصاب حيال ذلك الأمـر. إن هذا يشبـه أن يتصل فريـق البيتلز لأن فريق هيرمان وهيرميتس أخـذوا واحدا من رجال نقل المعدات". ولقد اعترف جوبز فيما بعد بأنه تصرف بصورة مبالغ فيها، فيقول: "الحقيقة أنهم فشلوا تمامًا فى علاج هذا الجرح".

تمكن جوبز من بناء إدارة جديدة تتسم بأنها أقل إثارة للمشكلات وأكثر هدوءًا. وكان أبرز هؤلاء بالإضافة إلى كوك وآيف، سكوت فورستال لإدارة برمجيات هاتف iPhone (آى فـون)، وفيل تشيللر لتحمل مسئولية التسويق، وبـوب مانسفيلد لتصنيع المكونات الصلبة للحاسب Mac (مـاك)، وإيدى كيو للتعامل مع خدمات الإنترنت، وبيتر أوبنهايمر مديرًا ماليًّـا. وبرغـم التشابه السطحى الذى يجمع أفراد فريقـه الأول – كلهم ذكور ذوو بشرة بيضاء فى منتصف العمر – فإنه كان هنـاك تنوع فى الأنماط. كان آيف عاطفيًّا ومتحدثًا لبقًّـا، بينما كان كوك يمتلـك أعصابًا فولاذية، وبرغم ذلك، فقد كانوا يعرفون جميعًا أنه يتوقـع منهم أن يحترموا رغبات جوبز بينما يحتوون أفكاره ويظهرون رغبتهم فى النقاش – وهى معادلة يصعب الحفاظ عليها، إلا أن كل واحد منهم استطاع تحقيقها. يقول كوك: "لقـد أدركت فى وقـت مبكر أنه إذا لم يفصح المرء عن رأيـه، فسوف يسقطك جوبز من حساباتـه. فقد كان يستمـع إلى آراء متعارضة كى يتسع نطاق الحوار؛ لأن هذا ربما يؤدى إلى نتيجة أفضل. لذلك، إذا لم تبد المعارضة بصورة ملائمة، فلن تعيش أبدًا".

وكان تجمـع الفريق التنفيذى صبـاح يوم الاثنين يمثل الملتقى الأساسى للنقاش الحر، الذى يبدأ من الساعة التاسعة صباحًا، ويمتد لمدة ثلاث أو أربع ساعات. لقد كان التركيز دائمًـا علـى المستقبل: ما الذى يجب علـى كل منتج أن يقدمه؟ ما الأشيـاء الجديدة التى ينبغـى تطويرها؟ وكان جوبـز يستخدم الاجتمـاع ليعزز الإحساس بالمهمـة المشتركة فى شركـة أبـل. وكان هذا يؤدى إلى خلـق نظام مركـزى للسيطرة والتحكـم، وهذا ما جعل

الشركة تبدو متكاملة بقوة مثل منتجاتها، وأدى إلى تجنب الصراعات التى تنشأ بين الأقسام التى تصيب الشركات التى تتبع النظام اللامركزى فى التحكم.

وكان جوبز يستخدم هذه الاجتماعات أيضًا لتعزيز التركيز. ففى مزرعة روبرت فريدلاند، كانت مهمته تتمثل فى تقليم أشجار التفاح بحيث تظل قوية، وقد أصبحت كناية عن عملية التقليم التى يقوم بها فى شركة أبل. وبدلًا من تشجيع كل مجموعة على السماح بتكاثر خطوط الإنتاج اعتمادًا على الاعتبارات التسويقية، أو السماح بظهور آلاف الأفكار، كان جوبز يصر على أن تصب أبل كل تركيزها على عدد قليل من الأولويات فى كل مرة. يقول كوك: "ليس هناك من هو أفضل من جوبز فى وضع حد للضوضاء المنتشرة حوله. وهذا يسمح له بالتركيز على أشياء قليلة، ورفض العديد من الأشياء. يوجد عدد قليل من الناس يجيد القيام بهذا، وجوبز واحد من هؤلاء".

ومن أجل إضفاء الطابع المؤسسى على الدروس التى يتعلمها هو وفريقه، بدأ جوبز بتأسيس مركز داخل الشركة يسمى جامعة أبل. حيث وظف جويل بودولنى، الذى كان عميد كلية إدارة الأعمال بجامعة يال، لكى يجمع سلسلة من دراسات الحالة التى تحلل القرارات المهمة التى تتخذها الشركة، بما فى ذلك التحول إلى استخدام المعالجات الدقيقة من شركة إنتل، وقرار فتح متاجر أبل، وكان كبار المديرين التنفيذيين يقضون وقتًا فى تدريس الحالات للموظفين الجدد، بحيث تترسخ لديهم ثقافة أبل فى أسلوب اتخاذ القرار.

تقول الأسطورة إنه فى روما القديمة، عندما كان أحد القادة المنتصرين يطوف فى الشوارع، كان هناك فى بعض الأحيان خادم يسير فى أعقاب ذلك القائد. وكانت مهمة هذا الخادم هى أن يكرر القول للقائد: "تذكر الموت". أى تذكر أنك سوف تموت. وربما تساعد هذه التذكرة بالموت البطل على أن يضع الأمور فى نصابها الصحيح، ويتحلى بالتواضع. وجاءت هذه التذكرة لـ جوبز من أطبائه المعالجين، ولكنه لم يتحل بالتواضع. وبدلًا من ذلك، عاد ليعمل بكل قوته بعد تعافيه من العملية الجراحية بمزيد من الشغف. لقد ذكره المرض بأنه ليس لديه ما يخسره، ولذلك كان ينطلق بأقصى سرعة. يقول كوك: "لقد عاد جوبز فى مهمة. وعلى الرغم من أنه كان يدير شركة كبيرة بالفعل، فإنه استمر فى اتخاذ خطوات جريئة ليس هناك شخص آخر يمكنه القيام بها حسبما أعتقد".

ولفترة من الوقت، كانت هناك بعض الدلائل – أو على الأقل الآمال – بأن يكون جوبز قد خفف من حدة أسلوبه الشخصى، وبأن مواجهة السرطان والوصول إلى سن الخمسين قد يدفعانه إلى أن يكون أقل عدوانية عندما يكون منزعجًا. يقول تيفانيان: "بعد أن عاد جوبز من عمليته الجراحية مباشرة، لم يتبع أسلوب الإذلال كثيرًا. وعندما كان يشعر بالاستياء، فربما يصرخ ويقفز كالمجنون ويستخدم بعض الألفاظ النابية، ولكنه لم يكن

يفعـل ذلـك بطريقة تدمر الشخص الـذى يتكلم معه كلية، فلقد كانت هـذه طريقته لكى يدفع هذا الشخص إلى القيام بما هو أفضل"، ثم صمت تيفانيان مفكرًا للحظة بعد قوله هـذا، ثم أضاف توضيحـًا: "إلا إذا شعر جوبز بأن هذا الشخص سيئ بالفعل ويجب أن يرحل، وهذا ما كان يحدث بين الحين والآخر".

ولكن فى النهاية، عاد جوبز إلى سابق عهده، إلى التعامل بفظاظة وحدة مع الآخرين. وبرغـم أن معظـم زملائه فى العمل كانـوا قد اعتادوا على هذا فى ذلـك الوقت، وتعلموا كيفية التعامل معه، فإن أكثر ما كان يضايقهم هو أنه بدأ يصب غضبه على الغرباء. يقول آيـف: "ذهبنـا ذات مرة لكى نتناول مخفوق الفاكهة الطازجـة بالحليب من أحد محلات "هـوول فوودز". وكانـت هنـاك امرأة عجوز تقوم على عمل هـذا المشروب، وكان ينتقدها بشـدة بشأن كيفية أدائها لعملها. ثم أبدى تعاطفـه معها فى وقت لاحق، حيث قال: (إنها امـرأة عجـوز، وهى ليست مضطـرة إلى القيام بهذا العمل). إنـه لم يربط بين الموقفين. ولقد كان صادقًا فى كلتا الحالتين".

وفى إحدى الرحلات إلى لندن مع جوبز، تولى آيف مهمة اختيار الفندق، وقام باختيار فنـدق هيمبل، وهو فندق خمس نجوم، هادئ، فخم، يحمل البساطة والتطور بين جنباته؛ لأنـه اعتقـد أن هذا الفندق سيعجب جوبـز. ولكن بمجرد أن استقرا فـى الفندق، استعد آيـف، وحدث ما كان يتوقعه، حيث رن هاتفه بعد دقيقة وصارحه جوبز قائلًا: "إننى أكره هـذه الغرفـة، إنها سيئة للغايـة، هيا بنا نذهـب". وهكذا، جمع آيـف حقائبه وذهب إلى مكتـب الاستقبال، حيـث وجد جوبز يعلن عن رأيه بفظاظـة إلى موظف الفندق. لقد كان آيـف يدرك أن معظم النـاس – وهو من بينهـم – يميلون إلى المواربة عندما يشعرون بأن شيئًـا ما سيئ؛ لأنهم يريدون أن يحبهم الآخرون، "وهو الأمر الذى كان عديم الفائدة فى الواقـع". لقد كان يفسـر الأمر لكن بشكل مبالغ فيه. وعلى أية حـال، لم يكن جوبز يتمتع بهذه الصفة.

ولأن آيـف كان لطيفًـا بطبيعته، فقد حاول أن يفهم السبـب الذى يدفع جويز – الذى كان آيـف معجبًـا به بشدة – إلى التصرف بهذه الطريقـة. وذات مساء، فى أحد مقاهى سان فرانسيسكو، مال آيف إلى الأمام مع تركيز جاد، وحاول أن يحلل هذا الأمر:

> إنـه رجل حساس جدًّا جدًّا. وهذه هى إحـدى الصفات التى تجعله يتصرف بطريقة عدوانية، وقحـة، غـير معقولة. يمكننـى أن أفهم السبب الـذى يدفع الأشخاص قسـاة القلوب وعديمى الإحساس – وليس الأشخاص مرهفى الحس – إلى أن يكونوا وقحين. ولقد سألت جوبز ذات مرة عن سبب تعامله بغضب مع طاقم العاملين، فقال لى: "ولكنى لا أستمر على غضبى". لقد كان يمتلـك تلك القدرة الطفوليـة فى أن يستمر فى متابعة شىء مـا، ولا تستمر معه علامات الغضـب إطلاقًـا. ولكنى أعتقد بصراحة أن هنـاك أوقاتًا أخـرى يشعر فيها بالإحباط، وتكون

طريقته للتنفيس عن مشاعره هى جرح مشاعر شخص آخر. وأعتقد أنه يشعر بأن له الحق فى أن يقوم بذلك. إنه يشعر بأن قواعد المشاركة الاجتماعية لا تنطبق عليه. ولأنه حساس جدًا، فإنه يعرف كيف يعمل بفاعلية وكفاءة على جرح أى شخص. وكان يفعل ذلك بالفعل.

ومن حين لآخر كان أحد زملاء جوبز فى العمل – ممن يتمتعون بالحكمة – يأخذونه جانبًا، فى محاولة منهم لكى يجعلوه يهدأ قليلاً. وكان لى كلو بارعًا فى هذا، كان كلو يقول له بكل هدوء: "ستيف، هل يمكننى أن أتحدث معك؟" عندما كان يراه يقلل من شأن أى شخص على الملأ. وكان يدخل مكتب جوبز ويشرح له كيف أن كل شخص فى الشركة يعمل بكل كد واجتهاد. وقد قال له فى إحدى هذه الجلسات: "عندما تقوم بإذلالهم، فإن هذا يوهن عزيمتهم بدلاً من أن يساعد على تحفيزهم". وكان جوبز يبدى أسفه ويظهر تفهمه. ولكنه كان يعود إلى فعل ذلك مرة أخرى. وربما كان جوبز يقول: "إننى أتصرف على طبيعتى فحسب".

ولكن هناك بعض الأمور التى تحسنت، ومن بينها، موقفه تجاه بيل جيتس. لقد حافظت مايكروسوفت على القيام بالجزء الخاص بها من الاتفاق المبرم بينهما فى عام ١٩٩٧، عندما وافقت على الاستمرار فى تطوير برمجيات رائعة للحاسب Macintosh (ماكنتوش) بالإضافة إلى أنها أصبحت أقل أهمية كمنافس، بعد أن فشلت فى تكرار استراتيجية المحور الرقمى الخاصة بشركة أبل. وكان جيتس وجوبز يتبعان أسلوبين مختلفين فيما يتعلق بالمنتجات والإبداع، ولكن التنافس فيما بينهما أفرز وعيًا ذاتيًا مدهشًا لدى كل منهما.

ولقد عمل الكاتبان الصحفيان من صحيفة *وول ستريت جورنال* – والت موسبيرج وكارا سويشر – على أن يجمعا الاثنين معًا فى مقابلة مشتركة فى مؤتمر All Things Digital، فى مايو من عام ٢٠٠٧. حيث قام موسبيرج أولاً بدعوة جوبز، الذى كان قليلًا ما يحضر مثل هذه المؤتمرات، ولقد شعر موسبيرج بالدهشة عندما أخبره جوبز بأنه سوف يأتى إذا كان جيتس سيأتى. وعندما سمع جيتس بهذا، وافق على الفور.

ولقد أراد موسبيرج أن يكون هذا الظهور المشترك فى المساء مجرد حوار ودى، وليس مناظرة، ولكن هذا الأمر ظهر كاحتمال ضعيف عندما أطلق جوبز لنفسه العنان فى انتقاد شركة مايكروسوفت فى وقت سابق فى ذلك اليوم. فعندما سُئل جوبز عن حقيقة أن برنامج iTunes (آى تيونز) الذى ابتكرته شركة أبل كان شائع الاستخدام مع أنظمة التشغيل Windows (ويندوز) التى تصنعها شركة مايكروسوفت، أجاب جوبز على سبيل الدعابة: "إن هذا يشبه إعطاء كوب من الماء المثلج إلى شخص يعيش فى الجحيم".

ولذلك عندما حان الوقت لكى يتقابل جوبز وجيتس فى الغرفة الخضراء قبل الجلسة المشتركـة فى ذلك المساء، كان موسبيرج يشعر بالقلق، حيث وصل جيتس إلى هناك أولًا، مع مساعده لارى كوهين، الذى أعطاه موجزًا عن تعليقات جوبز فى ذلك اليوم. وبعد عدة دقائـق، حضر جوبز وهو يمشى بتؤدة، وتناول زجاجـة مياه من دلو الثلج، ثم جلس. وبعد لحظة أو لحظتين من الصمت، قال جيتس: "إذن، أعتقد أننى مندوب عن الجحيم". ولم يكـن يبتسم وقتها. لم يجبه جوبز، بل رد عليه بابتسامته الشيطانية، ثم ناوله الماء المثلج. وشعر جيتس بالاسترخاء، وتبددت غيوم التوتر.

وكانـت النتيجة اجتماعًـا ثنائيًّا رائعًا بـين عباقرة العصر الرقمـى، حيث تحدث كل منهمـا عـن الآخر بحذر، ثم بحماسـة. ومن اللحظات المشهودة التـى أعطى فيها الاثنان إجابـات صريحة، عندما قامت ليز بويـر – الخبيرة الاستراتيجية فى مجال التكنولوجيا – والتى كانت حاضرة وسط الجمهور، بالتساؤل عما تعلمه كل منهما من ملاحظة الآخر. أجاب جيتس: "حسنًا، أنا مستعد لدفع الكثير لأحصل على ذوق جوبز". وكان هناك قليل مـن الضحك الذى يشوبه التوتـر؛ حيث كان جوبز قد أعلن على المـلأ منذ عشر سنوات، أن مشكلته مع شركة مايكروسوفت حدثت لأنها لا تمتلك ذوقًا على الإطلاق. ولكن جيتس أصـر على أنه يتكلم بجدية. فإن جوبز يتصرف "بطبيعيـة فيما يتعلق بالذوق الفطرى". ولقـد ذكر جيتس كيف اعتاد هو وجوبز علـى الجلوس معًا لمراجعة البرمجيات التى كانت تصنعهـا شركتـه من أجـل حاسـب Macintosh (ماكنتوش). وقال جيتـس: "لقد كنت أرى ستيـف وهو يتخذ القرار اعتمادًا علـى إحساسه بالناس والمنتج، هذا الإحساس الذى يصعـب علـىَّ شرحه، كما تعلمـون. إن جوبز يـؤدى الأمور بطريقة مختلفـة فحسب، وأنا أعتقد أنها طريقة سحرية. وفى حالة جوبز، أعتقد أنها طريقة رائعة".

وعندئذ أطرق جوبز برأسه إلى الأرض. ولقد أخبرنى فيما بعد بأنه شعر وكأن عاصفة قـد اجتاحته، مما رأى من صدق جيتس وكرمـه. وكان جوبز صادقًا بالمثل، ولكنه لم يكن عطوفًـا بالدرجة نفسهـا تمامًا، عندما جاء دوره. حيث تحـدث عن الاختلاف الكبير بين نظرية شركة أبل فى بناء منتجات متكاملة من البداية إلى النهاية، وانفتاح مايكروسوفت على منح ترخيص استخدام برمجياتها إلى الشركات المنافسة المصنعة للمكونات الصلبة. ففـى سوق الموسيقى، أثبت أن الأسلـوب المتكامل، كما ظهر فى مجموعته iTunes–iPod (آى تيونز – آى بود)، أنه الأفضل، بينما كان أسلوب مايكروسوفت المنفصل أفضل بكثير فى مجـال سوق الحواسب الشخصية، ثـم طرح جوبز سؤالًا بطريقـة ارتجالية: "أى من هذين الأسلوبين سيكون الأفضل بالنسبة للهواتف المحمولة؟".

ثـم استمر فـى الحديث ليعرض رؤيـة ثاقبة: حيث تحدث عن أن هـذا الاختلاف فى فلسفـة التصميم أدى إلى أن يصبح التعاون بين شركة أبل والشركات الأخرى أقل جودة.

وقــال: "لأن بدايتنـــا أنا وووز (يقصد وزنياك) كانت تعتمد على القيام بالمهمة كاملة، فلم نكــن جيدين فى مشاركة الآخرين. وأعتقد أنه لو كانــت أبل تمتلك بعضًا من هذه القدرة فى جينـاتها الوراثية، لاستفادت منها أيما استفـادة".

جهاز iPhone (آى فون)

ثلاثة منتجات ثورية فى جهاز واحد

جهاز iPod (آى بود) لإجراء المكالمات

بحلول عام ٢٠٠٥، كانت مبيعات جهاز iPod (آى بود) تتزايد بسرعة الصاروخ. فقد وصل حجم المبيعات إلى رقم مدهش يقدر بنحو عشرين مليون جهاز فى ذلك العام، وهو أربعة أضعاف حجم المبيعات فى العام السابق له. وهكذا ازدادت أهمية هذا المنتج بالنسبة للناتج الإجمالى لإيرادات الشركة؛ حيث كان يمثل ٤٥ ٪ من الإيرادات فى ذلك الوقت، وساعد أيضًا على تحسين صورة الشركة، وتعزيز مبيعات أنظمة تشغيل Mac (ماك).

وهذا ما كان يقلق جوبز. يتذكر آرت ليفينسون – عضو مجلس الإدارة – هذا الأمر فيقول: "لقد كان جوبز مهووسًا دائمًا بما يمكن أن يتسبب فى إفساد ما نقوم به". ولقد انتهى جوبز إلى النتيجة التالية: "إن الجهاز الذى يستطيع أن يطيح بنا هو الهاتف المحمول". وكما شرح جوبز الأمر لمجلس الإدارة، فإن سوق الكاميرات الرقمية كان قد بدأ فى التراجع فى ذلك الوقت؛ وذلك لأن الهواتف المحمولة أصبحت مزودة بكاميرات رقمية. ومن الممكن أن يحدث الأمر نفسه مع أجهزة iPod (آى بود)، فى حال قام مصنعو الهواتف المحمولة بدمج مشغلات الموسيقى بها. "كل شخص يحمل هاتفًا محمولاً، وهو الأمر الذى قد يؤدى إلى اعتبار أجهزة iPod (آى بود) غير ضرورية".

وكانـت الاستراتيجية الأولى تتمثل فـى القيام بشىء كان جوبز قـد اعترف أمام بيل جيتسـ بـأن هذا الشىء ليس موجـودًا فى جيناته الوراثية: الدخول فـى شراكة مع شركة أخرى. وهكذا، بدأ جوبز التحدث مع إيد زاندر الرئيس التنفيذى الجديد لشركة موتورولا؛ عن صنع جهاز رفيق لمنتج شركة موتورلا الشهير RAZR (رازر) – والذى كان عبارة عن هاتـف محمـول وكاميرا رقميـة – يحتوى على جهـاز iPod (آى بود) مدمـج به. وهكذا وُلـد جهاز ROKR (روكر). ولقد انتهى الأمر بعـدم الوصول إلى البساطة الجذابة التى تميـز جهاز iPod (آى بود)، أو النحافة المناسبة التى تميز هاتف RAZR (رازر). حيث كان جهاز ROKR (روكر) يتسم بقبح المنظر، وصعوبة التحميل، ومحدودية القدرة على تحميـل الأغانى بما يصـل إلى ١٠٠ أغنية فقط، وكان به جميع السمـات السلبية الناتجة عـن اتفاقـات اللجان، وهو ما كان يخالف الطريقة التى كان جوبز يحبها فى العمل. وبدلًا مـن أن تتحكم شركة واحدة فى المكونات الماديـة والبرامج والمحتوى، كانت ثلاث شركات – هـى شركة موتورولا، وشركة أبل، وشركـة سينجولار لخدمات الهاتف المحمول – تقوم علـى تجميع هذه العناصر الثلاثة معًـا. وهذا ما دفع مجلة ويرد إلى التعليق بسخرية على غـلاف عددها الصادر فـى نوفمبر ٢٠٠٥ قائلـة: "هل يمكنك أن تطلـق على هذا هاتف المستقبل؟".

استشـاط جوبـز غضبًا، لدرجة أنه قـال لـ طونى فاضل وآخرين فـى أحد اجتماعات مراجعة إنتاج جهاز iPod (آى بود): "لقد سئمت من التعامل مع شركات غبية مثل شركة موتـورولا. لنقم بهذا الأمر بأنفسنا". وكان قد لاحـظ شيئًا آخر يتعلق بالهواتف المحمولة المطروحة فى الأسواق: إنها جميعًا تصدر رائحة كريهة، مثلما اعتادت مشغلات الموسيقى المحمولـة أن تفعـل. ويتذكر قائلًا: "لقـد كنا نجلس ونتحدث عن مقـدار بغضنا لهواتفنا المحمولـة. لقد كانت هذه الهواتف فى غاية التعقيد، وكانـت تتسم بصفات لا يستطيع أى شخـص أن يعرفها، بما فـى ذلك دفتر العناوين. لقد كان هذا شيئًـا عفى عليه الزمن". ويتذكـر جورج رايلى – محام حر كان يعمـل لصالح شركة أبل – أنه كان جالسًا فى أحد الاجتماعـات لمناقشة بعض الأمـور القانونية، وكان جوبز قد شعـر بالملل، فأمسك بهاتف رايلـى، وبدأ فى إبـراز كل الجوانب التى تدل على "الغباء الشديـد". وهكذا أصبح جوبز وفريقـه يشعـرون بالحماسة حيال إمكانية تصميم هاتف ينجذبـون إلى استخدامه. وقد قال جوبز فيما بعد: "لقد كان هذا أفضل حافز بالنسبة لنا".

وكان هنـاك محفـز آخر يتمثل فـى الأسواق المحتملـة. فقد وصلت مبيعـات الهواتف المحمولـة المباعـة فى عام ٢٠٠٥ إلى أكثر من ٨٢٥ مليون جهاز، حيث كان الجميع – بدءًا مـن طلاب المدارس إلى الجـدات – يستخدمون الهاتف المحمول. وبمـا أن معظم الناس قـد أدمنوا استخدام الهواتف المحمولة، فقـد كان هنـاك مجال يسمح بوجود منتج متطور

ومتميـز؛ مثلمـا حدث فى سوق مشغلات الموسيقى المحمولة. فـى بداية الأمر، أوكل جوبز المشـروع إلى المجموعة التى كانت تعمل على إنشاء المنصـة اللاسلكية المحمولة AirPort (إيربـورت)، وذلـك على اعتبـار أن المنتج المقترح يعمل لاسلكيًا. ولكـن سرعان ما أدرك جوبز أن المنتج يمثل وسيلة استهلاكية فى الأسـاس – مثل جهاز iPod (آى بود) – ولذلك قام بإعادة تكليف فاضل ورفاقه بهذا الأمر.

كان فاضل ورفاقه يتجهون فى بداية الأمر نحو إجراء تعديلات على جهاز iPod (آى بـود)، ولقد حاولوا استخدام بكرة التصفح كطريقة يتنقـل بها المستخدم خلال خيارات الهاتـف، ويدخـل بها الأرقـام بدون لوحة مفاتيـح. ولكن الأمر لم يكـن مناسبًا بطبيعته. يقـول فاضـل: "لقد عانينا الأمريـن خلال استخدام بكـرة التصفح، خاصـة فيما يتعلق بتهيئتها للاتصال بأرقام الهاتف. لقد كان الأمر مرهقًا". وقد كانت بكرة التصفح سهلة الاستخـدام فى التنقل خلال دفتر العناوين، ولكنهـا كانت مروعة عند محاولة إدخال أى شـىء. ولقـد استمر الفريق فـى محاولة إقنـاع أنفسهم بأن المستخدمـين سوف يتصلون بالأشخاص الموجوديـن بدفتر العناوين بالفعل فحسب، ولكنهم كانـوا يعلمون أن هذا لن ينجح حقًا.

وفـى ذلك الوقت، كان هناك مشـروع آخر قيد التنفيذ فى شركة أبل: محاولات سرية لبنـاء حاسـوب لوحى. وفى عـام ٢٠٠٥، تداخـل المشروعـان، وتدفقت أفـكار الحاسوب اللوحـى للمساعدة فى تصميم الهاتف. بمعنى، ظهرت فكـرة جهاز iPad (آى باد) أولًا، ثم ساعدت على تشكيل ملامح هاتف iPhone (آى فون).

اللمس المتعدد

كان أحـد المهندسـين العاملـين علـى تطويـر الحاسـوب اللوحـى الشخصى فـى شركة مايكروسوفـت قد تزوج من إحـدى صديقات لورين وستيف جوبز. ولقـد أراد – فى عيد ميـلاده الخمسين – أن يقيم مأدبة عشاء تجمعهما مع بيل وميليندا جيتس، فذهب جوبز علـى مضض، ويقول جيتس عن هـذه المأدبة: "فى الحقيقة، لقـد كان جوبز ودودًا للغاية معى، ولكنه لم يكن كذلك مع صاحب عيد الميلاد".

وقـد شعر جيتس بالضيق من ذلك المهندس لأنه أخذ يسـرد معلومات عن الحاسوب اللوحـى الشخصى الذى ساعد علـى تطويره لصالح شركـة مايكروسوفت. يسرد جيتس قائـلاً: "لقد كان أحـد موظفينا. وكان يكشف أسرار ملكيتنـا الفكرية". ولقد شعر جوبز بالضيق أيضًا، وبالفعل حدث ما كان يخشاه جيتس. يقول جوبز عن هذه الحادثة:

> لقد ضايقنى هذا الرجل بحديثه عن أن شركة مايكروسوفت سوف تغير العالم بأسره من خلال برامج هذا الحاسوب اللوحى الشخصى، وأنها سوف تقضى على كل أجهزة الحاسب المحمولة، وأنه يجدر بشركة أبل أن تجيز استخدام هذه البرامج الخاصة بشركة مايكروسوفت على أجهزتها (أجهزة آبل). ولكن كان الجهاز يعمل بشكل خاطئ تمامًا؛ حيث كان يحتوى على قلم مرقم يستعمل مع شاشات اللمس. وبمجرد أن يكون هناك قلم، تصبح أنت كالميت. وفى هذا العشاء بدا وكأنه تحدث عن هذا الأمر عشر مرات، ولقد شعرت بالضيق الشديد مما حدث لدرجة دفعتنى إلى القول عندما وصلت إلى المنزل: "تبًا، لنرى هذا الرجل ما يمكن أن يكون عليه الحاسوب اللوحى الحقيقى".

وفى اليوم التالى، ذهب جوبز إلى مكتبه، وجمع فريقه، ثم قال: "أريد أن أصنع حاسوبًا لوحيًا، ويجب ألا يحتوى على لوحة مفاتيح أو قلم مرقم". ينبغى أن يكون المستخدمون قادرين على الكتابة من خلال لمس الشاشة بأصابعهم. وكان هذا يعنى أنه يجب أن تحتوى الشاشة على ميزة أصبحت معروفة فيما بعد باسم تقنية "اللمس المتعدد"، وهى القدرة على معالجة مدخلات متعددة فى الوقت نفسه. ثم سأل جوبز: "هل يمكنكم يا رفاق أن تبتكروا لى شاشة حساسة تعمل باللمس المتعدد؟". وقد تطلب منهم هذا الأمر ستة أشهر، ولكنهم ابتكروا نموذجًا أوليًا عمليًا بسيطًا.

ويروى جونى آيف ذكريات مختلفة عن كيفية تطور تقنية اللمس المتعدد، حيث كان آيف وفريقه يعملون بالفعل على تقنية إدخال تعتمد على اللمس المتعدد. وكانوا يطورون هذه التقنية من أجل لوحات التتبع فى الحاسب المحمول MacBook Pro (ماك بوك برو) الذى تنتجه شركة أبل، وكانوا يقومون بالتجارب لنقل هذه الإمكانية إلى شاشات الحاسب. ولقد استخدموا جهاز عرض لكى يعرضوا على أحد الجدران الشكل الذى يمكن أن يكون عليه الحاسوب اللوحى. قال آيف لفريقه: "إن هذا سيغير كل شىء". ولكن آيف كان حريصًا على ألا يعرض هذا على جوبز فى الحال، خاصة أن أفراد فريقه كانوا يعملون عليه فى أوقات راحتهم، وكان آيف لا يريد إخماد جذوة حماسهم. يقول آيف: "لأن ستيف كان سريعًا فى إبداء رأيه، فإننى لم أكن أريه ما كنا نعمل عليه أمام الآخرين. فربما يقول: "هذا شىء مقزز"، ثم يوقف العمل على الفكرة. وأنا أشعر بأن الأفكار هشة للغاية، ولذا يجب على المرء أن يكون حساسًا عندما تكون الأفكار فى مرحلة التطوير. وكنت أدرك أنه إذا أعرض ستيف عن هذه الفكرة، فسوف يكون هذا أمرًا محزنًا؛ لأننى كنت أعلم أنها فكرة مهمة للغاية".

وقام آيف بعرض جهود فريقه فى حجرة المؤتمرات الخاصة به، على ستيف بمفرده، حيث كان يعلم أنه ستقل احتمالات أن يصدر ستيف قرارات مفاجئة فى ظل غياب الجمهور. ولحسن الحظ، أعجب ستيف بالأمر، وقال مبتهجًا: "هذا هو المستقبل".

لقـد كانت بالفعـل فكرة جيدة؛ لدرجـة أن جوبز أدرك أنها من الممكـن أن تسهم فى حـل المشكلة التى يواجهونها فى تصميم واجهة للهاتـف المقترح. لقد كان مشروع الهاتف المحمـول أكثر أهمية؛ ولذا قام جوبز بوضع تطوير الحاسوب اللوحى على قائمة الانتظار، فـى حين كانوا يعملون على تعديل واجهة اللمس المتعدد لتتناسب مع حجم شاشة الهاتف. ويتذكـر جوبـز قائلًا: "إذا نجح هـذا الأمر مع أى هاتـف، فأنا أعلم أنـه يمكننا الرجوع واستخدامه مع الحاسوب اللوحى".

واستدعـى جوبز فاضل، وروبنشتاين، وشيللر لعقـد اجتماع سرى فى قاعة المؤتمرات الخاصـة بقسم التصميـم، حيث قدم آيف عرضًا لتقنية اللمسـ المتعدد. قال فاضل: "يا للروعـة!"، وأعجـب الجميع بالفكرة، ولكنهم لم يكونـوا متأكدين من قدرتهم على إنجاح هـذا الأمر مـع الهاتف المحمول، ولقد قرروا أن يتقدموا فـى طريقين: P1 (بى ١) الاسم الحركـى للطريق الأول حيث يقومـون بتطوير الهاتف باستخدام بكـرة التصفح الخاصة بجهاز iPod (آى بود)، وP2 (بى ٢) الاسم الحركى للطريق الثانى حيث يقومون بتطوير الهاتف باستخدام البديل الجديد باستخدام شاشة اللمس المتعدد.

كانـت هنـاك شركة صغيرة فـى ولاية ديلاويـر اسمهـا فينجروركس قد قامـت بالفعل بتصنيـع سلسلة من لوحات التتبع التى تستخدم تقنيـة اللمس المتعدد بالفعل. وهذه الشركة تأسست على يد اثنين من الأكاديميين فى جامعة ديلاوير: جون إلياس وواين ويسترمان. وقد قامت بتطوير بعض الحواسب اللوحية وزودتها بإمكانيات استشعار اللمس المتعدد، وحصلت الشركـة على براءات اختراع على طرق تحويل حـركات الأصابع – مثل السحب والضغط – إلى وظائـف مفيدة. وفى أوائـل عام ٢٠٠٥، قامت شركة أبل بامتـلاك الشركة وكل براءات الاختـراع والخدمات – مـن مؤسسيها – بكل هـدوء. وتوقفت شركـة فينجروركس عن بيع منتجاتها إلى الآخرين، وبدأت فى إيداع براءات الاختراع الجديدة باسم شركة أبل.

وبعـد ستـة أشهر من العمل على خيارات الهاتف وفـق الطريق الأول الذى يتبنى بكرة التصفـح، والطريق الثانى الـذى يتبنى تقنية اللمس المتعدد، دعا جوبز إلى اجتماع بقاعة المؤتمـرات الخاصة به لاتخـاذ قرار. وكان فاضل قد بذل جهـودًا مضنية من أجل تطوير نمـوذج بكرة التصفـح، ولكنه اعـترف بأنهم لم يستطيعـوا التغلب على مشكلـة التوصل إلى طريقـة بسيطة لإجـراء الاتصالات الهاتفيـة. وكان طريق اللمس المتعـدد أكثر إثارة للمخاطـر؛ لأنهم كانـوا غير متأكدين من قدرتهم على تنفيـذ التفاصيل الهندسية، ولكن الأمـر كان يحمـل قدرًا أكـبر من التفاؤل واحتمـالات النجاح. قال جوبـز، وهو يشير إلى شاشـة اللمسـ: "إننا جميعًـا نعلم أن هذا هو ما نريد أن نقوم بـه؛ لذا، هيا بنا نعمل على إنجاح هذا الأمر". ولقد كان جوبز يحب أن يشير إلى هذا المشروع على أنه رهان الشركة فى ذلك الوقت؛ حيث يتسم بالمخاطر العالية، والأرباح الهائلة حال نجاحه.

وطالب عضـوان من الفريق بوجود لوحة مفاتيح أيضًا، نظرًا للشعبية التى تحظى بها أجهزة BlackBerry (بلاك بـيرى)، ولكن جوبز عارض الفكرة؛ حيث إن لوحة المفاتيح المادية سـوف تحتل مكانًا من الشاشة، بالإضافة إلى أنها لـن تكون مرنة وملائمة كلوحة مفاتيـح شاشة اللمس. وقال جوبز: "إن المكونـات الصلبة للوحة المفاتيح تبدو حلًا سهلًا، ولكنهـا ستكـون معوقة، فكروا فـى كل الابتكارات التى ربما يمكننا القيـام بها إذا وضعنا لوحة المفاتيح على الشاشة مع جميع البرامج الخاصة بها. لنراهن على هذا الأمر، وسوف نجد طريقة لإنجاحه". وكانت النتيجة هى تصنيع جهاز مزود بشاشة تعرض لوحة رقمية عندمـا تريـد إدخال أحد الأرقام للاتصـال، وتعرض لوحة مفاتيح عندمـا تريد الكتابة، وتعرضـ أيـة أزرار ربمـا تحتاج إليها مع كل نشـاط. ثم تختفى كل هـذه الأزرار والمفاتيح عندمـا تشاهـد مقطع فيديو مصـورًا. ومن خلال استخـدام البرامج بدلًا مـن المكونات الصلبة، أصبحت الواجهة تتميز بالمرونة والسلاسة.

وقضـى جوبز جزءًا مـن كل يوم لمدة ستة أشهر يساعد فـى إدخال التحسينات على الشاشـة. يقول جوبـز: "لقد كان أكثر الأمور الممتعة التى مـررت بها تعقيدًا فى حياتى. فلقد كان الأمر يشبه أن يقوم المرء بتطوير تنويعات لموسيقى فرقة (سرجنت بيبر). كثير مـن المميزات التى تبدو بسيطـة اليوم كانت نتاج جلسات مضنيـة من العصف الذهنى الإبداعـى. على سبيل المثـال، كان الفريق يشعر بالقلق حيال كيفيـة منع تشغيل الجهاز للموسيقى أو إجراء اتصال هاتفى مصادفة عندما يكون الجهاز فى جيبك. وكان جوبز بطبيعتـه يكره أزرار الغلق والفتح، التـى كان يراها لا تعبر عن "الرقى". وكان الحل هو استخـدام تقنية "السحب للفتح"، من خلال شريـط منزلق على الشاشة يقوم بتنشيط الجهـاز عندمـا يكون فى حالـة سكون. وكان هناك تقـدم آخر يتمثل فـى وجود أجهزة استشعـار تعرف متى تضع الهاتـف على أذنك، وذلك حتى لا تقوم شحمة أذنك بتشغيل بعضـ الوظائف عن طريـق المصادفة. وبالطبع جـاءت الأيقونات وفقًـا للشكل المفضل لـدى جوبز، الشكل البدائى الـذى جعل بيل أتكينسون يصمم برامـج أول جهاز حاسب Macintosh ماكنتوشـ: مستطيـلات ذات حـواف دائرية. وبعد جلسـات متتالية، ومع تدخـل جوبز فـى كل جزء من التفاصيل، استطاع أفـراد الفريق اكتشاف طرق لتبسيط الأمـور التى جعلتهـا الهواتف الأخرى معقدة. فقد أضافوا شريطًـا كبيرًا لإرشادك إلى وضـع المكالمات قيد الانتظـار، وإجراء مؤتمر عـبر الهاتف وايجاد طـرق سهلة لتصفح البريـد الإلكترونى، والتنقل عبر الأيقونات بشكل أفقى من أجل الوصول إلى التطبيقات المختلفـة – وكل هذه الأمور كانت تتم بطريقـة أكثر سهولة؛ حيث إنه يمكن استخدامها بصورة مرئية على الشاشة بدلاً من استخدام لوحة مفاتيح مدمجة فى المكونات الصلبة للهاتف المحمول.

زجاج غوريللا

كان جوبز مفتونًا بمواد مختلفة مثلما كان يفعل مع أطعمة معينة، وعندما عاد إلى شركة أبل فى عام ١٩٩٧، وبدأ العمل على الحاسب iMac (آى ماك)، كان يتبنى كل ما يمكن عمله بالمواد البلاستيكية الشفافة. وكان الطور الثانى من الحاسب مصنوعًا من المعدن. حيث قام هو وآيف باستبدال الحاسب المحمول PowerBook G4 (باوربوك جى ٤) المصنوع من التيتانيوم الأملس بالحاسب PowerBook G3 (باوربوك جى ٣) المصنوع من البلاستيك المتموج. وبعد سنتين، قام الاثنان بإعادة تصميم الحاسب PowerBook G4 (باوربوك جى ٤) ليصنع من الألومنيوم، وكأنهما يحاولان إظهار مدى حبهما لمختلف المعادن. ثم قاما بتصميم الحاسب iMac (آى ماك) وجهاز iPod Nano (آى بود نانو) من الألومنيوم المؤكسد، وهذا يعنى وضع معدن الألومنيوم فى حمام حمضى ثم إمرار تيار كهربائى به حتى يتأكسد السطح، ولقد علم جوبز بأنه لن يمكن تصنيع الكميات التى يحتاجون إليها؛ ولذلك فقد بنى مصنعًا فى الصين لمعالجة هذا الأمر. وذهب آيف إلى هناك – أثناء انتشار وباء سارس – للإشراف على سير العمليات. يقول آيف: "لقد مكثت مدة ثلاثة شهور فى مبنى مشترك للنوم؛ حتى أشرف على سير العمل. وكان روبى والآخرون يقولون إنه سيكون أمرًا مستحيلًا، ولكنى أردت القيام بذلك؛ لأننى وستيف كنا نشعر بأن الألومنيوم المؤكسد سوف يضفى لمسة جمالية على هذه المنتجات".

ثم جاء الدور على الزجاج. يقول جوبز: "بعد أن صنعنا منتجات من المعدن، نظرت إلى جونى وقلت إنه يجب علينا أن نكون أكثر براعة فى استخدام الزجاج"، فقام الاثنان بصنع نوافذ زجاجية عملاقة، ودرجات سلالم زجاجية ضخمة فى متاجر شركة أبل. وكانت الخطة الأصلية للهاتف iPhone (آى فون) هى استخدام شاشة بلاستيكية، مثل جهاز iPod (آى بود). ولكن جوبز رأى أن الجهاز سوف يكون أكثر أناقة ومتانة إذا كانت الشاشة مصنوعة من الزجاج. وهكذا، شرع جوبز فى البحث عن زجاج يكون قويًّا ومقاومًا للخدش.

وكان المكان الطبيعى للبحث هو قارة آسيا؛ حيث يصنع زجاج المتاجر. ولكن صديق جوبز – جون سيلى براون؛ الذى كان عضوًا فى مجلس إدارة شركة كورنينج جلاس فى شمال ولاية نيويورك، نصحه بالتحدث مع الرئيس التنفيذى للشركة، ويندل ويكس، الذى يتسم بالحيوية والفاعلية. وهكذا، اتصل جوبز هاتفيًّا بالرقم الأساسى لتحويل المكالمات الهاتفية فى شركة كورنينج، وطلب توصيله بـ ويكس. ثم رد عليه أحد المساعدين الذى عرض عليه نقل الرسالة. فرد جوبز: "كلا، أنا ستيف جوبز. أوصلنى به هاتفيًّا". فرفض المساعد. فقام جوبز بطلب براون، واشتكى له من سوء المعاملة التى وصفها بـ "السيئة جدًّا". وعندما علم ويكس بهذا قام على الفور بالاتصال بالرقم الأساسى لتحويل المكالمات الهاتفية فى شركة أبل، وطلب

التحــدث مع جوبز. فتم إخباره بأنه يجب عليه كتابة طلبه ثم إرساله بالفاكس. وعندما علم جوبز بما حدث، أعجب بـ ويكس، ودعاه إلى مقابلته فى كوبرتينو.

وتحــدث جوبــز عن مواصفــات الزجاج الذى تريــده شركة أبل لهاتــف iPhone (آى فــون)، وتحــدث ويكس عن أن شركة كورنينـج قد قامت بتطويــر عملية تبادل كيميائى فى ستينيــات القــرن العشرين، وأن هــذه العملية أدت إلى إنتاج ما أطلقــوا عليه اسم "زجاج غوريلــلا". وكان هــذا النوع من الزجاج بالغ القــوة، ولكنه لم يجد الســوق المناسبة أبدًا، ولذلك توقفت الشركة عن تسويقه. ولقد أعرب جوبز عن شكه فى أن يكون هذا النوع من الزجــاج جيدًا بمــا فيه الكفاية، وبدأ يشرح لـ ويكس الطريقــة التى يتم بها صنع الزجاج. ولقــد شعر ويكس وقتهــا بالاستمتاع والحاجــة إلى الضحك؛ لأنه بالطبــع كان يعرف عن هذا الموضوع أكثر مما يعرفه جوبز. فقاطعه ويكس قائلًا: "هل يمكنك أن تصمت قليلًا؟ اسمــح لى بأن أخبرك ببعض الحقائق العلمية". فشعــر جوبز بالذهول وصمت تمامًا. ثم ذهــب ويكســ إلى شاشة الشرح، وبدأ فــى إعطاء جوبز درسًا فــى الكيمياء، حيث تحدث عــن عملية التبــادل الأيونى التى تنتج طبقة مضغوطة على سطــح الزجاج. وأدى هذا إلى أن يغــير جوبــز رأيه تمامًا، وأن يعلــن رغبته فى الحصول على أكــبر كمية تستطيع شركة كورنينـج إنتاجها من زجاج غوريللا فى غضون ستة شهور. فأجابه ويكس: "ليس هنــاك أى مصنع من مصانعنا ينتج هذا النوع من الزجاج فى الوقت الحالى".

فــرد عليه جوبز: "لا تخف". وأصاب هذا الــرد ويكس بالدهشة، وهو الذى كان يتسم بالثقــة ويتمتع بحس الدعابة، إلا أنه كان غير معتاد على طريقة جوبز فى تحريف الواقع. ولقــد حاول ويكســ أن يشرح كيف أن الاحساســ الزائف بالثقة لن يفيــد فى التغلب على التحديــات الهندسية، ولكن هذا كان افتراضًا أعرب جوبز عن رفضه مرارًا وتكرارًا. لقد كان جوبز يحدق إلى ويكس، دون أن تطرف عيناه. ثم قال له جوبز: "يمكنك القيام بهذا. ركز كل أفكارك نحو ذلك الأمر. وستكتشف أنه يمكنك القيام به".

وبينمــا كان ويكس يعيد رواية هذه القصة، كان يهــز رأسه فى دهشة. وقد قال: "لقد استطعنــا القيام بهذا الأمر فى مدة تقل عــن ستة أشهر. لقد قمنا بإنتاج زجاج لم يصنع مــن قبل". حيث تم تحويــل مصانع شركة كورنينـج فى هاريسبــورج وكنتاكى، والتى كانت تنتــج شاشــات LCD (إل سى دى)، بــين عشية وضحاها تقريبــا، إلى التفرغ الكامل من أجــل تصنيع زجاج غوريلــلا. يقول ويكس: "لقد وجهنا أفضــل علمائنا ومهندسينا للعمل علــى هذا الأمر، واستطعنا تحقيق النجاح". وفى مكتب ويكس يوجد تذكار واحد معروض – موضــوع فى إطار ومعلق علــى الحائط. هذا التذكار عبارة عــن رسالة بعثها جوبز فى اليــوم الذى رأى فيه هاتــف iPhone (آى فون) النور. تقــول الرسالة: "لم نكن لنستطيع القيام بهذا الأمر بدونك".

التصميم

فى العديد من المشروعات الكبرى التى قام بها جوبز، مثل الجزء الأول لفيلم *Toy Story* ومتجـر أبـل، كان يضغط على زر الإيقـاف المؤقت بينما كان يقترب مـن إكمال المشروع، ويقرر القيام بعمليات مراجعات كبرى. ولقد حدث هذا الأمر مع تصميم هاتف iPhone (آى فـون) أيضًا. كان التصميـم المبدئى يتضمن شاشة زجاجية بإطـار من الألومنيوم. وفــى صباح أحد أيـام الاثنين، ذهب جوبز لمقابلة آيف. قال له جوبز: "لم يغمض لى جفن ليلــة أمـس، كنت أفكر فى تصميم هاتف iPhone (آى فـون)، ثم أدركت أن هذا ليس ما أريده". لقد كان هذا الهاتف هو أهم منتج صنعه جوبز منذ صدور أول جهاز Macintosh (ماكنتوش)، ولكـن الهاتف لم يبد جيداً بالنسبــة لـ جوبز. وعلى الرغـم من شعور آيف بالاستيــاء من هــذا، فإنه أدرك على الفــور أن جوبز كان مصيبًا. يقــول آيف: "لقد كنت أشعر بالخجل الشديد لأنه اضطر إلى إبداء هذه الملاحظة".

لقد كانت المشكلة هى أن هاتف iPhone (آى فون) كان يجب أن يعبر كلية عن شاشة العرض، ولكن التصميم الموجـود وقتها كان يتنافس فيه الإطار مـع شاشة العرض، بدلًا مــن أن يفسح لهــا المجال. وكان الجهاز يضفــى إحساسًا مبالغاً فيــه بالسمات الذكورية، والفاعليــة، والتركيز على أداء المهام. قال جوبز لفريق آيــف: "يا رفاق، أعلم أنكم بذلتم كل مــا بوسعكـم فى الشهور التسعة الماضية على تصميم هــذا الهاتف، ولكننا سوف نغير كل شىء. سوف نعمل جميعًا حتى المساء وفى الإجازات الأسبوعية، ويمكننا أن نوزع عليكم بعض المسدسات لتقتلونا بها على الفور". وبدلًا من أن يعلن الفريق عن اعتراضه، وافقوا علــى الفــور. يقول جوبز: " لقد كانــت هذه أفضل اللحظات التى شعـرت فيها بالفخر فى شركة أبل".

وفــى نهاية المطاف، ظهــر التصميــم الجديد المصنوع مــن الفولاذ المقــاوم للصدأ، والــذى كان بمثابــة قطعــة فنية نحيفة تـترك المجال أمــام شاشة العرض المصنوعة من زجــاج غوريلــلا كى تمتد حتى الحافــة. كان كل جزء فــى الجهاز يتراجع أمــام الشاشة. وكان المظهر الجديد يعبر عن الصرامة، ولكنه كان يظهر الألفة أيضًا. فيمكنك أن تعامله بلطـف. وهذا يعنى أنهم اضطروا إلى إعادة وضع لوحــات الدوائر الكهربائية، والهوائى، والمعالــج داخل الجهاز، ولكن جوبــز قام بترتيب هذه التغييرات. يقول فاضل: "ربما تكون الشــركات الأخرى قد وجدت من يساعدها، ولكننــا ضغطنا على زر إعادة الضبط وبدأنا من جديد".

وكان أحد جوانب التصميم التى لا تكشف عن سعى جوبز إلى تحقيق الكمال فحسب، بــل تكشف عن رغبته فى التحكـم والسيطرة أيضًا، يتمثل فى أن الجهاز كان محكم الغلق

تمامًا. فلا يمكن فتح الإطار، حتى لتغيير البطارية. وهذا يشبه ما حدث مع حاسب Macintosh (ماكنتوش) الأصلى الذى ظهر فى عام ١٩٨٤، حيث لم يكن جوبز يرغب فى أن يعبث الناس بالداخل. وفى الحقيقة، اكتشفت شركة أبل فى عام ٢٠١١ أن هناك مراكز للصيانة - تتبع طرفًا ثالثًا - تقوم بفتح هواتف iPhone 4 (آى فون ٤)، فقامت على الفور بالتخلص من المسامير الدقيقة واستخدام مسامير خماسية الفصوص لا يمكن التلاعب بها ويعتبر من المستحيل فتحها باستخدام المفكات المتوفرة تجاريًا. وأصبح من الممكن صنع هواتف iPhone (آى فون) أكثر نحافة، خاصة بعد الاستغناء عن وجود بطارية قابلة للاستبدال. وكان جوبز يرى أنه كلما كان الجهاز أكثر نحافة، كان هذا أفضل. يقول تيم كوك: "كان جوبز يؤمن دائمًا بأن النحافة تعبر عن الجمال. ويمكنك أن ترى هذا فى كل أوجه العمل. فنحن نمتلك أنحف جهاز حاسوبى محمول، وأنحف هاتف ذكى. وقمنا بصناعة جهاز iPad (آى باد) نحيف، ثم صنعنا جهازًا أكثر نحافة".

بدء الطرح فى الأسواق

عندما حان وقت طرح هاتف iPhone (آى فون) فى الأسواق، قرر جوبز كالعادة أن يمنح إحدى المجلات امتيازًا خاصًا من خلال إجراء معاينة عابرة. ولذلك اتصل جوبز بـ جون هيوى - رئيس تحرير مجلة *تايم* - وبدأ الحديث بعبارته المعهودة: "إن هذا هو أفضل شىء قمنا به على الإطلاق". لقد أراد جوبز أن يعطى مجلة *تايم* خبرًا حصريًا، "ولكن ليس هناك شخص ذكى بما فيه الكفاية فى مجلة *تايم* لكى يكتب هذا الخبر، ولذلك سوف أعطيه لشخص آخر". وهكذا قام هيوى بتقديم جوبز إلى ليف جروسمان، وهو كاتب تقنى يتمتع بالذكاء والحنكة (وروائى) فى مجلة *تايم*. ولقد أشار جروسمان، بصورة صحيحة، فى المقال الذى كتبه، إلى أن هاتف iPhone (آى فون) لم يقم فى الواقع باختراع الكثير من المزايا الجديدة، ولكنه قام بجعل هذه المزايا أكثر قابلية للاستخدام فحسب. "ولكن هذا مهم. فعندما لا تعمل أدواتنا، فإننا نميل إلى إلقاء اللوم على أنفسنا، وهذا لأننا أغبياء أو لأننا لم نقرأ دليل الاستخدام أو لأننا نمتلك أصابع سمينة أكثر من اللازم.... وعندما تتعطل أدواتنا، فإننا نشعر بالانهيار. وعندما يقوم شخص ما بإصلاح أحدها، فإننا نشعر بأننا أكثر اكتمالًا بدرجة ما".

وعند إزاحة الستار عن الهاتف فى معرض ماكورلد فى يناير ٢٠٠٧، بمدينة سان فرانسيسكو، وجه جوبز الدعوة لـ آندى هيرتزفيلد، وبيل أتكينسون، وستيف وزنياك، وفريق عمل حاسب Macintosh (ماكنتوش) فى عام ١٩٨٤، مثلما فعل عندما قام

بتدشين الحاسوب المحمول iMac (آى ماك). وعبر مسيرة مهنية تمتاز بالعروض التقديمية المبهرة للمنتجات، ربما يكون هذا هو أفضل ما قام به جوبز. وقد بدأ جوبز الحديث قائلًا: "بين حين وآخر، يطل علينا منتج ثورى يغير كل شىء". وأشار إلى مثالين سابقين: حاسب Macintosh (ماكنتوش) الأصلى "الذى غير مجال الحاسبات الآلية تمامًا"، وأول جهاز iPod (آى بود) "الذى غير عالم الموسيقى كلية". ثم بدأ جوبز ينتقل تدريجيًا إلى تقديم المنتج الذى كان على وشك إطلاقه: "اليوم، سنقدم ثلاثة منتجات ثورية من هذه الفئة. الأول جهاز iPod (آى بود) مزود بشاشة عريضة وتحكم باللمس. الثانى هاتف محمول ثورى. والثالث جهاز هائل التطور للاتصال بشبكة الإنترنت". وكرر كلامه مرة أخرى من أجل مزيد من التأكيد، ثم قال متسائلًا: "هل فهمتم ما أعنيه؟ هذه ليست ثلاثة أجهزة منفصلة، إنها تجتمع فى جهاز واحد فقط، ولقد أطلقنا عليه اسم iPhone (آى فون)".

وعندما بدأ طرح هاتف iPhone (آى فون) فى الأسواق بعد خمسة أشهر، فى نهاية يونيو من عام ٢٠٠٧، ذهب جوبز وزوجته إلى متجر أبل فى بالو ألتو، لإضفاء المزيد من الإثارة، ونظرًا لأن جوبز كان يقوم فى كثير من الأحيان بمثل هذه الزيارات فى اليوم الأول لطرح أحد منتجاته فى الأسواق، فقد كان هناك بعض المعجبين فى الانتظار. وقام هؤلاء المعجبون بتحية جوبز كما كانوا سيفعلون لو أن لاعب كرة شهيرًا ذهب لشراء كرة قدم. ومن بين هؤلاء المخلصين كان هناك هيرتزفيلد وأتكينسون. قال هيرتزفيلد لـ جوبز: "لقد انتظر بيل فى الطابور طوال الليل". فلوح جوبز بيديه ثم بدأ فى الضحك، وقال: "لقد أرسلت إليه جهازًا". فرد عليه هيرتزفيلد: "إنه يحتاج إلى ستة أجهزة".

وسرعان ما أطلق أصحاب المدونات على هاتف iPhone (آى فون) اسم "الهاتف المثالى". ولكن منافسى شركة أبل أكدوا أن هاتفًا بسعر ٥٠٠ دولار أمريكى لهو ثمن غال جدًا لنجاحه. وقد قال عنه ستيف بالمر من شركة مايكروسوفت فى مقابلة مع قناة سى إن بى سى: "إن هذا أغلى هاتف فى العالم. كما أنه لا يراعى الاحتياجات العملية للعملاء لأنه لا يحتوى على لوحة مفاتيح". مرة أخرى، تقوم شركة مايكروسوفت بالتقليل من شأن منتجات جوبز. وفى نهاية عام ٢٠١٠، باعت شركة أبل ٩٠ مليون جهاز من هاتف iPhone (آى فون)، واستطاعت الحصول على أكثر من نصف الحصة الكلية للسوق العالمية للهواتف المحمولة.

يقول آلان كاى – رائد مركز بالو ألتو للأبحاث التابع لشركة زيروكس بارك، والذى تصور وجود حاسوب لوحى أطلق عليه اسم Dynabook (دينابوك) منذ أربعين عامًا: "إن ستيف يفهم رغبات العملاء". وكان كاى بارعًا فى إجراء التقييمات بصورة مذهلة، ولذلك سأله جوبز عن رأيه فى هاتف iPhone (آى فون)، فقال: "اجعل الشاشة بحجم

خمسـ بوصـات فى ثمانـى، وسوف تحكم العـالم". ولم يكن كاى يعلـم أن تصميم هاتف iPhone (آى فـون) بـدأ بأفكار مـن أجل إنتاج حاسـوب لوحى، وأن هـذا الهاتف سوف يـؤدى فى يوم ما إلى ابتكار هذا النوع من الحواسب، بما سيحقق رؤيته للحاسوب اللوحى Dynabook (دينابوك)، بل ويتخطى هذه الرؤية بالفعل.

الفصل السابع والثلاثون

الجولة الثانية

عودة مرض السرطان

معارك ٢٠٠٨

فــى بداية عــام ٢٠٠٨ أصبح من الواضح لـ جوبز وأطبائه أن مرض السرطان كان ينتشر. عندمــا أجرى الأطبــاء عملية استئصال جزء كبــير من البنكرياس فى عــام ٢٠٠٤، كان السرطــان قــد تكاثر بشكل جزئى. وقد ساعد هذا الأمــر الأطباء على تحديد الاختلالات الحادثــة، وقاموا على أثر ذلــك بعلاج جوبز مستخدمين أنواعًــا معينة من العلاج الموجه الذى اعتقدوا أنه سيكون الأكثر احتمالا لتحقيق النجاح.

وكان جوبــز يتلقى علاجًا ضد الشعور بــالألم أيضًا، ولذلك كان يتناول المسكنات التى تعتمــد على المورفين. وفــى أحد أيام شهر فبرايــر من عام ٢٠٠٨، قامــت كاثرين سميث – الصديقــة المقربــة لـ باول – والتى كانت تقيم معهما فــى بالو ألتو، بالتمشية مع جوبز. تقول كاثرين: "لقد أخبرنى جوبز بأنه عندما يشعر بالألم الشديد، فإنه يصب كل تركيزه عليه، ويتغلغل فيه، مما كان يساعده على تبديد الشعور به". وبرغم ذلك، فإن هذا لم يكن صحيحًا تمامًا. فعندما كان جوبز يشعر بالألم، كان يدع كل من حوله يعلمون بذلك.

وكانــت هناك مشكلة صحية أخرى تزداد حدة، ولكنها كانت مشكلة لم تحظ باهتمام الأطبــاء الذين كانوا يركزون بقوة على علاج السرطان والشعور بالألم. فكان جوبز يعانى مــن مشــكلات فى تناول الطعــام ونقص الــوزن. وكان هذا يرجع بصــورة جزئية إلى أنه فقد معظــم البنكرياس، الذى ينتــج الإنزيمات اللازمة لهضم البروتــين والمواد الغذائية

الأخـرى. وكان هنـاك أيضًا كل من مرض السرطان والأدوية التى تعتمـد على المورفين، وهـى الأسباب التى أدت إلى ضعف شهيته. ثم ظهر العنصر النفسى، هذا العنصر الذى كان الأطبـاء يعرفون بالكاد كيفيـة علاجه: فمنذ بداية فترة المراهقة، كان جوبز منغمسًا بطريقة غريبة فى اتباع أنظمة حمية غذائية صارمة والصوم.

وحتـى بعـد الزواج وإنجاب الأطفال، ظـل على هذه العادات الغذائيـة الغريبة. فكان يقضـى أسابيـع فى تناول الطعـام نفسه –سلطة الجزر مـع الليمـون، أو التفاح فقط – وفجـأة يرفض هـذا الطعام بازدراء ويعلن أنه توقف عن تناوله. وربما يستمر فى الصوم، مثلما كان يفعل عندما كان مراهقًا، ثم أصبح جوبز يعظ غيره ممن يتناول معهم الطعام بفضائـل النظام الغذائى الذى يسير عليه – أيًا كان هـذا النظام. وكانت باول نباتية فى أول زواجهـا من جوبز، ولكن بعد العملية الجراحيـة التى أجراها زوجها، بدأت فى تنويع الوجبـات الغذائية لعائلتهـا وتقديم السمك والبروتينات الأخـرى. وكان ابنهما – ريد – نباتيًا ثم تحول إلى تناول الأطعمة النباتية والحيوانية الشهية. لقد علموا أنه من الضرورى بالنسبة لـ جوبز أن يتناول البروتين من مصادر متنوعة.

ولقـد استعانـت الأسـرة بطباخ لطيـف ماهر متعـدد المواهب – براير بـراون – الذى عمـل قبـل ذلك لدى أليس ووتـرز صاحبة مطاعم تشيكانيس. كان بـراون يأتى كل يوم بعد الظهـيرة، ويقوم على إعداد أطباق صحية فخمة للعشاء، حيث كان يستخدم الأعشاب التى كانت باول تزرعها فى حديقة المنزل. وعندما كان جوبز يعرب عن أى نزوة – سلطة الجزر، مكرونـة بالريحان، حساء عشـب الليمون – كان براون يحاول بهـدوء وصبر إيجاد طريقة لذلـك. ودائمًا ما كان جوبز يبدى آراء قاسية حيال الأطعمة التى يتناولها، وكان يميل أيضًا إلى إصـدار أحـكام فورية على الطعام، الذى ربما يكون رائعًا أو فظيعًا، حسبما يرى. فربما يتـذوق قطعتـين من الأفوكادو، قد يجد معظـم البشر صعوبة بالغة فـى التمييز بينهما، ثم يعلن أن إحداهما أفضل ثمرة أفوكادو تمت زراعتها على الإطلاق، وأن الأخرى لا تؤكل.

وفـى بدايـات عـام ٢٠٠٨، ازداد سـوء الاضطرابـات الغذائية التـى كان يعانى منها جوبـز. فقد كان فى بعض الأوقات، ينظر إلى الأرض ويتجاهل كل الأطعمة الموضوعة على مائدة المطبخ الطويلة. وبينما كان الباقون فى منتصف تناولهم للطعام، كان ينهض فجأة ويغادرهـم، دون أن يقول شيئـًا. وكان هذا يثير لدى عائلته الإحسـاس بالتوتر والضغط. حيث شاهدوه وهو يفقد أربعين رطلًا خلال ربيع عام ٢٠٠٨.

وانتشـرت مشكلات جوبز الصحية على الملأ مرة أخرى، حينما نشرت مجلة فورتشن مقالاً تحت عنوان "متاعب ستيف جوبز". وكشفت المجلة عن أن جوبز حاول علاج السرطان مـن خلال اتباع أنظمة الحمية الغذائية لمـدة تسعة أشهر، وبحثت المجلة عن علاقة جوبز بتأريخ خيارات الأسهم لشركة أبل بتاريخ سابق. وبينما كان يتم إعداد القصة، قام جوبز

باستدعـاء آندى سروير، مدير التحرير بمجلة *فورتشـن* إلى مدينة كوبرتينو لكى يضغط عليه ليلغى نشر هذا المقال. مال جوبز نحو وجه سروير وسأله: "حسنًا، لقد كشفت حقيقة أننـى أحمق. لماذا يتم نشر هذه الأخبـار؟". لقد استخدم جوبز الحجة نفسها التى تعتمد على الوعى الذاتى عندما اتصل برئيس سروير فى مجلة تايم – جون هيوى – عبر هاتف يعمل عبر الأقمار الصناعية كان قد أحضره إلى كونا فيلدج فى هاواى. وعرض أن يشكل لجنة من كبار المديرين التنفيذيين، وأن يكون جزءًا من مناقشة الأمور الصحية التى يكون مـن المناسـب الكشف عنها، ولكن بشـرط أن تصرف المجلة النظر عـن نشر هذا المقال. ولكن المجلة لم تقبل هذا.

وعندمـا قام جوبـز بتقديم هاتف iPhone 3G (آى فون الـذى يعمل بخاصية الجيل الثالـث) فـى يونيـو ٢٠٠٨، كان نحيفًا للغايـة لدرجة ألقـت بظلالها على إعـلان المنتج الجديـد. وقد وصف تـوم جونود – من مجلة *إسكواير* – مـا رآه قائلًا: "كان هناك شكل ذابل على المسرح، وكان نحيفًا مثل القرصان، ويرتدى ملابس لطالما عبرت عن قوته التى لا تقهـر". ولقـد أصدرت شركة أبل تصريحًا عزت فيه كذبًـا، سبب نقص وزن جوبز إلى "أمـر عارضـ". وفى الشهر التالى – فى ظـل استمرار التساؤلات – أصـدرت بيانًا آخر صرحت فيه بأن الأمور الصحية الخاصة بـ جوبز تعتبر "مسألة خاصة".

ولقـد كتب جـو نوسيرا عمـودًا فى مجلـة *نيويورك تايمـز* يستنكر فيـه طريقة تناول المسائـل الصحية الخاصة بـ جوبز حيث كتب جو فى يوليو الماضى قائلًا: "لا يمكن الوثوق فيمـا تقولـه شركة أبل عن رئيسها التنفيـذى. تحت قيادة السيد جوبـز، تبنت شركة أبل ثقافة السرية، ولقد أفادها هذا بطرق عديدة – فتخمين نوعية المنتجات التى سوف تقوم الشركـة بكشف النقاب عنها فى معرض ماكورلد السنوى كان دومًا إحدى أفضل الأدوات التسويقيـة التى تتقنها الشركة. ولكـن هذه الثقافة نفسها تفسد نظـام الإدارة المؤسسية لديهـا". وبينمـا كان نوسيرا يكتب العمـود الصحفى، مع حصوله علـى التعليق التقليدى "مسألة خاصة" من كل العاملين فى شركة أبل، جاءه اتصال هاتفى غير متوقع من جوبز نفســه. بدأ جوبز الحديث قائلاً: "أنا ستيف جوبز. إنك تعتقد أننى شخص أحمق مغرور يظـن نفسه فـوق القانون، وأنا أعتقـد أنك شخص مثـير للاشمئزاز يعرضـ الكثير من المعلومـات المغلوطة". وبعد هذه البداية المفاجئة، عرض جوبز تقديم بعض المعلومات التى تتعلـق بحالته الصحية، شريطة ألا ينشر نوسيرا هذه المعلومات. ولقد احترم نوسيرا هذا الطلب، ولكنه كان قادرًا على أن يكتب أنه على الرغم من تفاقم مشكلات جوبز الصحية لتتجـاوز مجرد "أمر عارض"، "فإن هذه المشكلات لا تمثل خطورة على الحياة، وجوبز لا يعانى من عودة مرض السرطان". لقد أعطى جوبز نوسيرا معلومات تزيد عما كان يرغب فى إعطائه لمجلس إدارة شركة أبل والمساهمين فيها، ولكنها لم تكن الحقيقة الكاملة.

ولقــد تسببت المخــاوف المتعلقة بنقص وزن جوبــز، جزئيًا، فى انخفاضــ سعر سهم شركة أبل من ١٨٨ دولارًا أمريكيًا فى بداية يونيو ٢٠٠٨ إلى ١٥٦ دولارًا أمريكيًا فى نهاية يوليو من العام نفسه. ولقد ازدادت الأمور سوءًا فى أواخر شهر أغسطس، عندما أصدرت مجلــة بلومبيرج نيوز عن طريق الخطأ، نعيها المجهــز عن جوبز، الذى انتهى به الأمر فى موقــع Gawker. وتمكن جوبز من استخدام التعليق الشهير للكاتب مارك توين، بعد أيام قلائل، فى حفلته الموسيقية السنوية. حيث قال: "إن التقارير الواردة عن موتى مبالغ فيها جــدًا"، بينمــا كان يدشن مجموعة من أجهــزة iPod (آى بود) الجديــدة. ولكن مظهره الهزيــل لم يكــن يبعث على الاطمئنان. وفى أوائل شهــر أكتوبر هبط سعر سهم شركة أبل إلى ٩٧ دولارًا أمريكيًا.

وفــى ذلك الشهــر، كان من المقرر أن يلتقى دوج موريس — الرئيس التنفيذى لشركة يونيفرســال ميوزيك — مع جوبز فى مقر شركة الأخير. وبدلاً من ذلك، دعاه جوبز إلى منزلــه. ولقد أصيب موريس بالدهشة عندما وجــد جوبز يعانى من شدة المرض والألم. وكان موريســ على وشك الحصول على التكريم فى مهرجــان فى مدينة لوس أنجلوس، والــذى يقام لصالــح مركز سيتى أوف هووب، الذى يعمل علــى جمع التبرعات من أجل مكافحة مرض السرطان، وكان موريس يريد من جوبز الحضور. كانت المناسبات الخيرية شيئًــا يتجنبه جوبز، ولكنه قرر الذهاب من أجل أمريــن: موريس وهدف المناسبة. وفى هذه المناسبة، وفى خيمة كبيرة مقامة على شاطئ سانتا مونيكا، أخبر موريس الضيوف الذيــن وصل عددهــم إلى ٢٠٠٠، بأن جوبز أضفى الحيوية علــى مجال الموسيقى. ولقد استمــرت العروضــ الموسيقية — التى قام بهــا ستيفى نيكس، وليونيــل ريتشى، وإيريكا بــادو، وآكون — حتى تجاوزت منتصف الليــل، وكان جوبز يرتعش بشدة، فأعطاه جيمى أيوفين قميصًا ثقيلاً بغطاء ليرتديه. وأخذه جوبز ووضع الغطاء على رأسه طوال المساء. ويحكى موريس عن هذا الموقف قائلاً: "لقد كان جوبز مريضًا جدًّا، وباردًا جدًّا، ونحيفًا جدًّا".

كان برنــت شلينــدر — الكاتب التقنى المخضرم بمجلة فورتشــن — سيغادر المجلة فى شهــر ديسمــبر، وكان من المقــرر أن يكون آخــر أعماله المهنية إجــراء مقابلة مشتركة مع جوبــز، وبيل جيتس، وآندى جروف، ومايكل ديل. وقد واجــه تنظيم هذه المقابلة صعوبات جمــة، وقبل أيام قلائل مــن الموعد المقرر لها، اتصل جوبز ليعتذر عن عدم الحضور. قال جوبــز: "إذا سألوك عن السبب، فقل لهم بأنى أحمق". وشعر جيتس بالضيق، ثم اكتشف الموقــف الصحــى الذى يعانى منه جوبز. وقد قال جيتس عن هذا: "بالطبع، إن لديه سببًا قويًــا جــدًّا، جدًّا. ولكنه لا يريــد أن يتكلم عنه". ولقــد أصبح الأمر أكــثر وضوحًا عندما أعلنت شركة أبل فى السادس عشر من ديسمبر أن جوبز ألغى ظهوره المقرر فى شهر يناير

فى معرض ماكورلد، وهو المعرض الذى اعتاد جوبز أن يستخدمه لتدشين منتجات شركة أبل، خلال الإحدى عشرة سنة الماضية.

ولقد امتلأ عالم المدونات بالكثير من التخمينات حول صحة جوبز، وكانت أكثر هذه التخمينات تحمل الرائحة الكريهة للحقيقة. وشعر جوبز وقتها بالغضب الشديد، وأحس بانتهاك خصوصيته الشخصية. وشعر بالضيق أيضًا لأن شركة أبل لم تكن أكثر نشاطًا فى احتواء الموقف، ولذا ففى ٥ يناير ٢٠٠٩، كتب وأصدر رسالة مفتوحة مضللة. حيث ادعى أنه تغيب عن معرض ماكورلد لأنه أراد قضاء مزيد من الوقت مع أسرته. وأضاف: "وكما يعلم الكثيرون منكم، فقد كنت أفقد الوزن طوال عام ٢٠٠٨. ويعتقد أطبائى أنهم اكتشفوا السبب – اختلال هرمونى يؤدى إلى نقص البروتينات التى يحتاج إليها جسمى كى يصبح بصحة وعافية. ولقد أكدت اختبارات متطورة للدم هذا التشخيص، ويعتبر علاج هذه المشكلة الغذائية أمرًا بسيطًا نسبيًّا".

لقد حملت هذه الرسالة قدرًا من الحقيقة، ولكنه كان قدرًا يسيرًا. ولكن لنبدأ ببعض الحقائق العلمية، حتى نكون على بينة من الأمر. يقوم الجلوكاجون، أحد الهرمونات التى تنتجها غدة البنكرياس، بحث الكبد على إطلاق السكر فى الدم، وهو عكس ما يقوم به الأنسولين. وكان جوبز يعانى من ارتفاع نسبة هرمون الجلوكاجون؛ حيث كان الورم الخبيث لدى جوبز قد انتشر فى الكبد، وأخذ يعيث فى جسده فسادًا. وفى الحقيقة، كان جسد جوبز يفترس نفسه، ولذلك كان الأطباء يعطونه أدوية فى محاولة لخفض نسبة هذا الهرمون. لقد كان جوبز يعانى بالفعل من اختلال هرمونى، ولكن هذا كان يرجع إلى انتشار السرطان فى الكبد. وكان جوبز ينكر هذا على المستوى الشخصى، وأراد أن ينقل هذا الإنكار إلى المستوى العام أيضًا. وللأسف، كان ذلك يمثل معضلة من الناحية القانونية، لأنه كان يدير شركة يتم تداول أسهمها بصورة علنية. ولقد كان جوبز يستشيط غضبًا من طريقة معاملة المدونات له، وأراد أن يرد لها الضربة.

لقد كان مريضًا جدًّا فى ذلك الوقت، على الرغم من تصريحاته المتفائلة، وكان يشعر بألم موجع. وخضع لدورة أخرى من علاج السرطان بالأدوية، وهو ما كان له آثار جانبية مرهقة للجسد. فبدأ جلده فى الجفاف ثم التشقق. وفى خضم بحثه عن بدائل أخرى للعلاج، طار إلى مدينة بازل فى سويسرا، لتجربة علاج إشعاعى هرمونى تجريبى. ولقد خضع أيضًا لعلاج تجريبى تم تطويره فى روتردام، معروف بالعلاج بالنويدات المشعة لمستقبلات الببتيدات.

وبعد مرور أسبوع حافل بالنصائح القانونية المستمرة والمتزايدة، وافق جوبز أخيرًا على الحصول على إجازة مرضية. وقام بإعلان هذا فى ١٤ يناير ٢٠٠٩، فى رسالة مفتوحة أيضًا إلى العاملين فى شركة أبل. فى البداية، أخذ فى توجيه اللوم إلى أصحاب

المدونـات ووسائل الإعـلام على اتخاذ هذا القرار. حيث قال: "للأسف، إن الفضول الذى يـدور حول صحتى الشخصية لم يعد شيئًا يسبــب الارتباك لى ولأسرتى فحسب، بل امتد ليشمـل كل شخص فى شركة أبل". ثم أقر بـأن علاج "الاختلال الهرمونى" لم يكن أمرًا سهـلًا كما كان يدعـى. وقد قال: "خلال الأسبوع الماضى، علمت بـأن المشكلات المرتبطة بصحتـى أكثر تعقيدًا ممــا كنت أعتقد أصلا". سوف يتولى تيم كوك مرة أخرى مسئولية العمليـات اليوميــة، ولكن جوبز قال إنــه (يقصد نفسه) سوف يظل فـى منصب الرئيس التنفيـذى للشركة، وسوف يستمر مشاركًا فى القرارات الكبرى، وسوف يعود بحلول شهر يونيو.

وكان جوبـز يتشاور مع بيـل كامبل وآرت ليفينسون، حيـث كان الاثنان يقومان بأدوار مزدوجـة: المستشــار الصحى الشخصى، والمدير المشارك فى قيــادة الشركة. ولكن باقى مجلسـ الإدارة لم يكونـوا علـى علم تـام بهذا الأمــر، بينما حصـل حاملـو الأسهم على معلومـات مغلوطة. ولقــد أثار هذا بعض المشــكلات القانونية؛ حيث فتحــت هيئة الأوراق الماليــة والتداولات الأمريكية تحقيقًا حول إذا ما كانــت الشركة تحجب "معلومات مهمة" عن حاملى الأسهم. وربما يمثل هذا احتيالًا – أى جريمة – إذا كانت الشركة قد سمحت بنشــر معلومات خاطئــة أو حجب معلومات صحيحة ذات صلــة بالتوقعات المالية للشركة. وبسبــب الارتبــاط الوثيق بين جوبز وسحــره وعودة أبل، كان يبــدو أن صحته ترتبط بهذا المعيــار. ولكن هذه كانــت منطقة قاتمة من القانون، كان يجب مراعاة حقوق الخصوصية للرئيســ التنفيــذى. وكان تحقيق التوازن يحمل صعوبة خاصة فــى حالة جوبز، الذى كان يقــدر خصوصيته ويجسد شركته أكثر مما يفعل معظــم الرؤساء التنفيذيين. ولم يساعد جوبز على جعل الأداء سهلًا. فقد أصبح حساسًا للغاية، يبكى ويصرخ فى بعض الأوقات، عندما كان يهاجم أى شخص يقترح عليه أن يكون أقل تحفظًا.

كان كامبـل يقــدر صداقتــه بـ جوبــز، ولم يكن يريــد أن يسمح لأى واجبــات ائتمانية بــأن تنتهك خصوصيــة جوبز، ولذلك عرض كامبل أن يتنحــى كمدير. قال كامبل لاحقًا: "إن مسألــة الخصوصيــة ذات أهمية خاصــة بالنسبة لى. وهو صديقــى منذ فترة طويلة جــدًّا!". وقرر المحامــون فى النهاية أنه ليســ هنـاك حاجة لأن يستقيـل كامبل من مجلس الإدارة، ولكنــه يجب أن يتنحى عن منصبه كمدير مشارك فى القيادة. وظهر أندريا يونج – القــادم مــن شركة أفون – كبديـل يقوم بدور كامبل. ولقد انتهــى تحقيق هيئة الأوراق المالية والتداولات الأمريكية إلى لا شىء، وقام مجلس الإدارة بإحاطة جوبز إحاطة السوار بالمعصــم لحمايته من النداءات التى تطالبه بنشر المزيد من المعلومات. يقول آل جور عن هــذا الموقف: "إن وسائل الإعلام تريدنا أن نفشى المزيد من أسرارنا الشخصية. وفى يد ستيــف وحــده أن يذهب أبعد ممــا يقتضيه القانون، لكنه كان مصممًــا على عدم انتهاك

خصوصيته الشخصية. وكان علينا احترام رغبته". وعندما سألت جور عما إذا كان يجب علـى مجلـس الإدارة أن يقوم بمزيد من الاستعدادات فى بدايـة عام ٢٠٠٩، عندما كانت المشكلات الصحية لـ جوبز أسوأ بكثير مما كان يعتقده حملة الأسهم، أجاب: "لقد استعنا بمستشار قانونى من خارج الشركة لإجراء مراجعة الشروط القانونية، وأفضل الممارسات المتاحـة، وقمنا بمعالجة هذا الأمر وفقًا للإجـراءات المتبعة. ربما أبدو فى موقف دفاعى، ولكن الانتقادات الموجهة أثارت انزعاجى بالفعل".

ولكن أحد أعضاء مجلس الإدارة رفض هذا الإجراء. وكان هذا العضو – جيرى يورك – هـو المدير المالى السابق لشركتى كرايسلر وآى بى إم. لم يتحدث يورك على الملأ، ولكنه أسر إلى أحد الصحفيين العاملين بصحيفة *وول ستريت جورنال*، بحديث غير قابل للنشر، أنه "شعر بالاشمئزاز" عندما علم بأن الشركة أخفت معلومات عن مشكلات جوبز الصحية فـى أواخـر عام ٢٠٠٨. وقد قال: "بصراحة، كنت أود تقـديم استقالتى فى ذلك الوقت". وعندما توفى يورك فى عام ٢٠١٠، قامت الجريدة بنشر تعليقاته هذه. وكان يورك قد قام أيضًـا بإعطاء معلومات غير قابلة للنشـر إلى مجلة *فورتشن*، ولقد قامت المجلة بنشر هذه المعلومات عندما حصل جوبز على إجازته المرضية الثالثة فى عام ٢٠١١.

لم يصـدق بعض العاملين فى شركة أبل أن التصريحات المنسوبة إلى يورك صحيحة؛ حيـث إنه لم يبـد أى اعتراض بصورة رسمية فى ذلك الوقت. ولكن بيل كامبل كان يعرف أن هـذه التقاريـر كانت حقيقية؛ حيث إن يورك قد اشتكى لـه فى أوائل عام ٢٠٠٩. حيث يقـول كامبل: "إذا تنـاول جيرى قدرًا من الكحوليات أكثر ممـا ينبغى فى المساء، فسوف يتصـل بشخصـين أو ثلاثـة أشخاص فى الصباح ويقـول: "اللعنة، إننـى لا أستسيغ هذا الهراء الذى يقولونه عن صحته، يجب أن نعرف الحقيقة"، ثم سأتصل به فى صباح اليوم التـالى، وسوف يرد علـىَّ قائلًا: "آه، حسنًا، ليست هناك مشكلـة". وهكذا فى بعض تلك الليالى، أنا متأكد من أنه وصل إلى تلك الحالة الثملة، وأنه تحدث مع الصحفيين".

ممفيس

كان يرأس فريق الأورام المعالج لـ جوبز، جورج فيشر، الباحث الرائد فى جامعة ستانفورد فـى مجال سرطان الجهاز الهضمى والقولـون والمستقيم. وكان فيشر ينبه جوبز – طوال شهـور – إلى أنـه ربمـا يجب عليه التفكـير فى إجراء عمليـة نقل كبد، ولكـن جوبز كان يرفض تقبل هذا النوع من المعلومات. وكانت باول سعيدة بأن فيشر كان مستمرًّا فى إثارة هـذا الاقـتراح؛ لأنها كانت تعلم أن جوبز كان يحتـاج إلى جهود حثيثة حتى ينظر فى هذه الفكرة.

ولقد اقتنع جوبز أخيرًا فى يناير ٢٠٠٩، مباشرة بعد أن ادعى بأن "الاختلال الهرمونى" لديه يمكن علاجه بسهولة. ولكن كانت هناك مشكلة. حيث تم وضعه على قائمة انتظار عمليات نقل الكبد فى كاليفورنيا، ولكن كان من الواضح أنه لن يحظى بفرصة فى الوقت المناسب. حيث كان هناك عدد قليل من المتبرعين الذين يحملون فصيلة دمه نفسها. علاوة على أن كل المعايير التى تستخدمها الشبكة المتحدة لمشاركة الأعضاء – التى تنظم سياسات نقل الأعضاء البشرية فى الولايات المتحدة الأمريكية – كانت تمنح الأفضلية لهؤلاء الذين يعانون من التليف الكبدى والتهاب الكبد قبل مرضى السرطان.

ليست هناك طريقة قانونية أو غير قانونية لأى مريض، حتى ولو كان موسرًا مثل جوبز، لكى يتخطى دوره. وفى الحقيقة، فإنه لم يفعل ذلك. حيث كان يتم اختيار متلقى التبرعات بناء على نتائج MELD (نموذج المراحل المتأخرة لأمراض الكبد)، التى تستخدم اختبارات مستويات الهرمونات لتحديد مدى ضرورة عملية النقل، وتحديد المدة الزمنية التى يستطيع خلالها المرضى الانتظار. وتخضع كل عملية تبرع لمراجعة دقيقة، وتتوافر البيانات على موقع عام على شبكة الإنترنت (optn.transplant.hrsa.gov/)، ويمكنك رصد حالتك على قائمة الانتظار فى أى وقت.

أصبحت باول مراقبة دائمة لمواقع التبرع بالأعضاء البشرية؛ حيث كانت تقوم كل ليلة بالاطلاع على أعداد المسجلين على قائمة الانتظار، ونتائج MELD (نموذج المراحل المتأخرة لأمراض الكبد) الخاصة بهم، ومدة الانتظار. تقول باول: "يمكنك القيام بالحسابات التى كنت أقوم بها، وسوف تعرف أنه أمامنا مدة تتجاوز شهر يونيو قبل أن يحصل زوجى على كبد فى كاليفورنيا، بينما كان الأطباء يشعرون أن الكبد سيتوقف عن العمل فى شهر أبريل تقريبًا. ولذلك، فإنها بدأت بإثارة المزيد من التساؤلات واكتشفت أنه يمكن التسجيل فى قائمة الانتظار فى ولايتين مختلفتين، وهذا شىء يفعله حوالى ٣ ٪ من متلقى التبرعات المحتملين، وتتجاوز السياسات عن مثل هذا التسجيل المتعدد، على الرغم من أن النقاد قالوا إن هذا يكون فى صالح الأغنياء، ولكن هذا أمر صعب. حيث كان هناك شرطان أساسيان: يجب أن يكون المتلقى المحتمل قادرًا على الوصول إلى المستشفى خلال ثمانى ساعات، وهذا شىء كان جوبز يستطيع القيام به بفضل طائرته الخاصة، والشرط الثانى هو أنه يجب أن يقوم أطباء ذلك المستشفى بتقييم حالة الشخص المتلقى بعينه قبل إضافته إلى قائمة الانتظار.

كان جورج رايلى – المحامى فى سان فرانسيسكو الذى عمل لمدة طويلة فى خدمة شركة أبل كمستشار خارجى – سيدًا مهذبًا من ولاية تينيسى يظهر الاهتمام بالآخرين، وقد أصبح قريبًا من جوبز، وكان والدا رايلى يعملان كأطباء فى مستشفى جامعة ميثوديست فى مدينة ممفيس، التى ولد فيها. وكان رايلى صديقًا لـ جيمس إيسون، الذى كان يدير

معهـد نقل الأعضاء هناك. وكانت وحدة إيسون من أفضل الوحدات وأكثرها انشغالًا على مستوى الولايات المتحدة الأمريكية، ولقد أجرى هو وفريقه ١٢١ عملية نقل أعضاء بشرية فـى عام ٢٠٠٨. وكان إيسـون لا يمانع فى أن يسمح للناس من أى مـكان بأن يسجلوا مرة أخـرى فى قائمة الانتظار فى ممفيسـ أيضًا. يقول إيسون عن هذا: "إن هذا ليس تحايلًا على النظام. فالناس هم الذين يختارون المكان الذى يريدون تلقى الرعاية الصحية فيه. فمن الممكن أن يغادر بعض الناس ولاية تينيسى ويذهبون إلى ولاية كاليفورنيا أو أى مكان آخر طلبًا للعلاج. والآن، يأتى الناس من كاليفورنيا إلى تينيسى". ولقد رتب رايلى الأمور لـ إيسون حتى يطير إلى بالو ألتو ويجرى الفحوصات والتقييمات المطلوبة هناك.

وفـى أواخر شهر فبراير من عام ٢٠٠٩، حصل جوبـز على مكان بقائمة الانتظار فى تينيســى (بالإضافة إلى مكانه فـى قائمة الانتظار فى كاليفورنيا)، وبـدأ عملية الانتظار المثـيرة للأعصاب. كانت صحتــه تنهار بسرعة فى الأسبوع الأول مــن شهر مارس، وكان وقـت الانتظار المقرر له يبلغ واحدًا وعشرين يومًا. تقول باول: "كان هذا أمرًا فظيعًا. كان يبدو أننا لن نستطيع التصرف فى الوقت المناسب". وكان الألم يشتد يومًا بعد يوم. وكان ترتيب جوبز على قائمة الانتظار قد وصل إلى المركز الثالث فى منتصف شهر مارس، ثم الثانـى، ثم أخيرًا المركز الأول. ثم أخذت الأيام تتوالى تباعًـا. والحقيقة المؤلمة أنه ترتفع احتمـالات الحصول على متبرع فى مناسبات – مثل عيد سانت باتريك ودورة كرة السلة التـى تقام فى شهر مارس – يطلقون عليها March Madness (مارش مادنس) (كانت ممفيس مشاركة فى دورة ٢٠٠٩، وكانت تلعب على أرضها)؛ حيث يؤدى تناول الخمر فيها إلى التسبب فى حوادث السيارات.

وبالفعـل، فى عطلة نهاية الأسبوع يوم ٢١ مارس ٢٠٠٩، قُتل شاب صغير فى منتصف العشرينيـات مـن عمـره فى حـادث تصادم سيـارة، وأصبحـت أعضاؤه متاحـة للتبرع. وهكـذا، سافـر جوبز وزوجته إلى ممفيس؛ حيـث وصلا إلى هناك قبـل الرابعة صباحًا، وقابلا إيسون. كانت هنـاك سيارة منتظرة فى مدرج المطار، وتم تنظيم كل شىء بحيث تم الانتهاء من الأعمال الورقية أثناء ذهابهم إلى المستشفى.

وكانـت العمليـة ناجحة، ولكنها لم تكن مطمئنة. فعندما أخـرج الأطباء كبده، وجدوا بقعًـا على الغشـاء البريتونى، وهو غشاء رقيق يحيط بالأعضـاء الداخلية للجسم. علاوة علـى ذلك، كانـت الأورام منتشرة فى جميع أجزاء الكبد، وهــذا يعنى أنه من المحتمل أن السرطـان قد انتقـل إلى مكان آخر أيضًا. لقد كان من الواضـح أن السرطان انتشر ونما بسرعة. ولقد أخذ الأطباء عينـات من الكبد ورسموا المزيد من الخرائط الجينية.

وبعد عدة أيام، احتاج الأطباء إلى القيام بإجراء آخر. ولقد عارض جوبز كل النصائح المقدمـة لعدم نزح معدته. وعندمـا خدره الأطباء، تسربت بعضـ البقايا إلى رئتيه، مما

أدى إلى إصابتـه بالالتهاب الرئـوى. وفى هذا الوقت، اعتقد الأطباء أنه ربما يموت. ولقد وصف جويز هذا الحدث فيما بعد قائلًا:

> لقـد كدت أمـوت لأنهم أفسدوا الأمر أثنـاء هذا الإجراء الروتينى. لقـد كانت لورين موجودة بجانبـى، ولقد أتوا بأطفالى عن طريق الطائرة؛ لأنهم ظنوا أننى لن أعيش حتى المساء. وكان ريد يتفحص بعض الجامعات مع أحد إخوة لورين. ولقد أحضرنا لهما طائرة خاصة لتأخذهما مـن مكان قريب من دارموث، ونخبرهما بمـا كان يجرى. وجاءت طائرة أخرى بالفتيات. لقد اعتقـدوا أنه ربما تكـون هذه الفرصة الأخـيرة لرؤيتى على قيد الحيـاة. ولكننـى اجتزت هذا الأمر.

ولقـد تحملت باول مسئولية الإشراف على العـلاج، وهكذا ظلت فى حجرة المستشفى تراقب كل جهاز من أجهزة رصد الحالة بحذر. يقول جونى آيف: "لقد كانت لورين مقاتلة شرســة رائعــة تقوم بحماية زوجها". وكان آيف قد أتى سريعًـا، حينما أصبح جويز قادرًا على استقبال الزائرين. ولقد أتت والدة لورين وثلاثة من إخوتها الذكور فى أوقات متنوعة ليكونـوا بصحبتها. وكانت منى سيمبسون أيضًا تتواجد برفقته لحمايته. حيث كانت منى وجورج رايلى هما الوحيدين اللذين كان يسمح لهما جويز بالتواجد بجانبه عندما لا تكون باول موجودة. وقد قال جويز فيما بعد: "لقد ساعدتنا أسرة لورين على الاعتناء بالأطفال – لقـد كانت أمها وإخوتها الذكور فى غاية الروعـة. وكنت أنا ضعيفًا جدًّا وغير متعاون. ولكن تجربة مثل هذه تعمل على تقوية الروابط بطريقة عميقة جدًّا".

وكانــت باول تأتــى كل يوم فــى الساعــة السابعة صباحًــا، وتجمع المعلومــات المتعلقة بالحالة، ثم تسجلها فى جدول للبيانات. تقول لورين: "لقد كان الأمر معقدًا للغاية؛ حيث كان هنــاك الكثير من الأمــور المختلفة"، وعندما كان إيسون وفريقــه من الأطباء يصلون الساعــة التاسعة صباحًا، كانت لورين تجتمع بهم للعمـل على تنسيق كل الجوانب المتعلقة بعــلاج جويز. وفــى الساعة التاسعة مساءً، وقبل أن تغادر لورين كانت تضع تقريرًا يتناول ســير كل الإشــارات المهمة والقياســات الأخرى، بالإضافة إلى مجموعة مــن الأسئلة التى تريــد إجابة عنها فى اليــوم التالى. تقول لورين: "لقد ساعدنى هــذا على تشغيل قدراتى الذهنية، ومواصلة التركيز".

ولقــد قــام إيسون بما لم يقم بــه أى شخص فــى ستانفورد بأكملها: تحمــل المسئولية عــن كل جوانب الرعايــة الطبية الخاصة بـ جويز. ونظرًا لأن إيســون كان يقوم على إدارة هذه المنشأة، فقد كان باستطاعته أن يقوم بتنسيق الجهود المبذولة فى التعافى من عملية النقل، واختبارات السرطان، وعلاج الألم، والتغذية، وإعادة التأهيل. بل كان يتوقف أيضًا عند المتاجر الصغيرة ليأتى بمشروبات الطاقة التى كان جويز يحبها.

وكان جوبز قد اطمأن فى تعامله مع اثنتين من الممرضات – كانتا من مدن صغيرة فى ولاية ميسيسبى – وكان يفضل التعامل معهما. وكانت هاتان المرأتان تتمتعان بروابط قوية مع أسرتيهما، إلى جانب أنهما لم تكونا تثيران المخاوف لدى جوبز. ولقد رتب إيسون الأمور بحيث تقوم هاتان الممرضتان برعاية جوبز فقط. يقول تيم كوك: "لكى تنجح فى التعامل مع ستيف، يجب أن تكون مثابرًا. ولقد استطاع إيسون التعامل معه وأجبره على القيام بأشياء لم يكن هناك شخص آخر يستطيع إجباره عليها – أشياء كانت جيدة بالنسبة لـ جوبز وإن كانت غير مستساغة له".

وعلى الرغم من كل التدليل الذى كان يحصل عليه جوبز، فإنه كان يصاب بالجنون فى بعض الأحيان. فقد كان يستشيط غضبًا لأنه ليس فى موقع القيادة، وكانت تصيبه الهلاوس فى بعض الأحيان، أو يثور بركان غضبه. وحتى عندما كان لا يكاد يعى ما حوله، كانت شخصيته القوية تترك آثارها. ففى وقت من الأوقات، حاول أطباء الرئة وضع قناع على وجهه عندما كان واقعًا تحت تأثير مخدر قوى. فقام جوبز بنزع القناع من على وجهه، وغمغم بأنه يكره هذا التصميم ورفض ارتداءه. وعلى الرغم من أنه كان يتكلم بصعوبة، فإنه أمرهم بأن يحضروا له خمسة تصميمات مختلفة للقناع، وسوف يختار القناع الذى يعجبه. فنظر الأطباء إلى باول فى حيرة. وأخيرًا استطاعت باول تشتيت انتباهه بحيث تمكن الأطباء من وضع القناع. وكان يكره أيضًا جهاز رصد نسبة الأكسجين الذى وضعه الأطباء على إصبعه. فأخبرهم بأن هذا الجهاز قبيح الشكل وبالغ التعقيد. بل إنه اقترح عليهم طرقًا لتصميمه بصورة أكثر سهولة. تقول باول: " لقد كان جوبز يلاحظ كل الأشياء الدقيقة فى البيئة والأشياء من حوله، وكان هذا يستنزف قواه".

وذات يوم، بينما كان يستعيد وعيه ثم يغيب عن الدنيا مرة أخرى، جاءت كاثرين سميث – صديقة باول المقربة – لزيارته. ولم تكن علاقتها مع جوبز دائمًا على ما يرام، ولكن باول أصرت على أن تجلس بجوار سرير جوبز. ولقد أومأ إليها، وأشار إلى لوحة وقلم، ثم كتب: "أريد هاتفى الـ.. iPhone (آى فون)". فأخرجت سميث الهاتف من الدرج ثم أحضرته إليه. وأمسك بيدها، لكى يريها وظيفة "السحب للفتح"، ثم جعلها تلعب بالقوائم.

وكانت علاقة جوبز مع ليزا برينان–جوبز، ابنته من كريسان، ضعيفة ومتوترة. وكانت ليزا قد تخرجت فى جامعة هارفارد، وانتقلت إلى مدينة نيويورك، ونادرًا ما كانت تتصل بوالدها. ولكنها جاءت بالطائرة مرتين إلى ممفيس لزيارته، ولقد قدر هذا الصنيع. ويتذكر قائلًا: "لقد كان قيامها بزيارتى يعنى لى الكثير". ولكن للأسف، لم يخبرها بهذا فى ذلك الوقت. ولقد ظن معظم الأشخاص المحيطين بـ جوبز أن ليزا ربما تكون كثيرة المطالب مثل والدها، ولكن باول رحبت بها وحاولت إشراكها فيما كان يحدث. لقد كانت باول تريد إعادة هذه العلاقة.

وبينما كانـت صحة جوبز تزداد تحسنًا، كانت شخصيتـه تستعيد الكثير من صفاتها المشاكسـة. وكان لا يـزال يعانى من آلام القنوات الصفراويـة. تقول كات سميث متذكرة: "عندمـا بدأ يستعيد صحتـه، اجتاز مرحلة الامتنان بسرعة بالغـة، وعاد إلى التعبير عن الغضـب وإظهار السيطرة. ولقد كنا نتسـاءل جميعًا عما إذا كان سيخرج من تلك الحالة وهو يتمتع بشخصية أكثر طيبة وحنانًا أم لا، ولكنه لم يفعل ذلك".

وظل صعب الإرضاء فيما يتعلق بأمور الطعام، وهى مشكلة أصبحت أكثر حدة من أى وقـت مضى. فكان يقتصر على تناول مخفوق الفاكهة فقط، وقد يطلب أن يصطف أمامه سبعـة أو ثمانية أكواب من مخفوق الفاكهة حتى يستطيـع إيجاد الكوب الذى ربما يرضى ذوقه. وقد يضع ملعقة صغيرة بالقرب من فمه ثم يتذوق قطعة صغيرة جدًّا ويقول: "هذا ليـس جيـدًا. وهذا ليس جيـدًا أيضًا". وفى النهايـة، احتوى إيسون الموقـف. فقال له فى صراحـة: "أتعلم، إن هذا الأمر لا يدور حول الطعـام. توقف عن التفكير فى هذه الأشياء كطعام. وابدأ التفكير فيها كدواء".

وكانـت حالة جوبز المزاجيـة تتحسن كثيرًا عندما كان قادرًا علـى استقبال الزائرين مـن شركـة أبل. فكان تيم كـوك يأتى لزيارته على نحو منتظـم، وكان يطلعه على مستوى التقـدم فى المنتجات الجديدة. يقول كوك: "كان يمكن للمرء أن يراه أكثر ابتهاجًا عندما يتحـول مجرى الحديث إلى التحدث عـن شركة أبل. فقد كان يبدو أكـثر إشراقًا". وكان يحب الصحبة كثيرًا، وكان يحيا على أمل العودة. وكانت التفاصيل تمنحه إحساسًا بالقوة والنشـاط. وعندما تحدث كوك عن نموذج جديد لهاتف iPhone (آى فون)، قضى جوبز الساعـة التالية فى مناقشة التسميـة – واتفقا على تسميته iPhone 3GS (آى فون ثرى جـى إسـ) – بل وتكلم أيضًا عن حجم وخـط "GS" (جى إس)، بما فى ذلك ما إذا كان يجـب أن تكتـب الحروف بخط كبير (وهو ما حصل على الموافقة) أم بخط مائل (وهو ما تم رفضه).

وفـى يوم من الأيام، رتب رايلى مفاجأة بعد انتهاء ساعات زيارة لاستوديو صن، ذلك المـزار المبنى بالطـوب الأحمر، والذى سجل فيه ألفيس بريسلـى، وجونى كاش، وبى. بى. كينـج، والعديـد من رواد موسيقى الـروك آند رول. حيث حصل جوبـز ورايلى على جولة خاصـة ومحاضرة تاريخية قدمهـا أحد العاملين من الشباب، الـذى جلس مع جوبز على المقعـد – الذى دمرته السجائر– والذى كان جيرى لى لويس يستخدمه. كان يمكن القول إن جوبز كان أكثر شخص مؤثر فى عالم الموسيقى فى ذلك الوقت، ولكن الفتى لم يتعرف عليـه بسبب حالة الهزال التى أصابته. وبينما كانـا يغادران، قال جوبز لـ رايلى: "إن هذا الفتـى ذكى بالفعل، يجب علينا أن نوظفه مـن أجل برنامج iTunes (آى تيونز). وهكذا، قام رايلى بالاتصال بـ إيدى كيو، الذى جاء بالفتى بالطائرة إلى كاليفورنيا من أجل إجراء

مقابلة، وانتهى الأمر بتوظيفه للمساعدة على بناء قسم موسيقى الروك آند رول وقسم موسيقى آر آند بى فى برنامج iTunes (آى تيونز). وعندما عاد رايلى لرؤية أصدقائه فى مزار استوديو صن فى وقت لاحق، أخبروه بأن هذا الأمر يؤكد شعارهم الذى يقول: (ما زال بالإمكان تحقيق حلمك فى استوديو صن)".

العودة

فى نهاية شهر مايو من عام ٢٠٠٩، طار جوبز بطائرته الخاصة من ممفيس عائدًا مع زوجته وأخته. وفى مطار سان خوسيه، قابلهم تيم كوك وجونى آيف، اللذان صعدا على متن الطائرة بمجرد هبوطه. يقول كوك: "كان يمكن للمرء أن يرى فى عينيه الشعور بالإثارة بسبب عودته. لقد كان يعانى من صراع داخلى، وكان يتوق إلى الانطلاق". ولقد أخرجت باول زجاجة متلألئة من عصير التفاح، وشربوا نخب عودة جوبز، ثم تعانق الجميع.

كان آيف يشعر بالإنهاك النفسى. ولكنه قاد السيارة من المطار إلى منزل جوبز، وأخبره بمدى صعوبة الحفاظ على سير الأمور عندما كان بعيدًا. ولقد اشتكى من القصص التى تقول إن إبداعات شركة أبل تعتمد على جوبز، وأن عجلة الإبداع لن تدور إذا لم يعد. ثم قال له آيف: "إن الألم يعتصرنى بالفعل". لقد كان آيف يشعر بأنه "محطم"، على حد قوله، وأنه لا يلقى التقدير الذى يستحقه.

وكان جوبز هو أيضًا يعانى من حالة عقلية كئيبة بعد عودته إلى بالو ألتو. حيث سيطرت عليه فكرة أنه ربما *لم* يعد مهمًا بالنسبة لشركة أبل. فقد تحسنت أسهم الشركة عندما كان بعيدًا؛ حيث ارتفع سعر السهم من ٨٢ دولارًا أمريكيًا عندما أعلن عن إجازته فى يناير ٢٠٠٩ ليصل إلى ١٤٠ دولارًا أمريكيًا عند عودته فى نهاية شهر مايو. وفى أحد المؤتمرات عبر الهاتف مع المحللين، بعد فترة قصيرة من ذهاب جوبز فى إجازة، تخلى كوك عن أسلوبه الفظ، ليلقى بيانًا حماسيًا يعرب فيه عن الأسباب التى تدفع شركة أبل إلى التحليق عاليًا حتى فى ظل غياب جوبز:

> إننا نؤمن بأننا خلقنا على وجه الأرض لنقدم منتجات عظيمة، وهذا لن يتغير. فنحن نركز بصورة مستمرة على الإبداع والابتكار. ونحن نؤمن بالبساطة وليس التعقيد. ونؤمن بأنه يجب علينا أن نمتلك ونسيطر على التقنيات الأساسية التى تقف خلف المنتجات التى نصنعها، وأن نشارك فقط فى الأسواق التى يمكننا أن نقدم فيها إسهامًا كبيرًا. إننا نؤمن بقول "لا" لآلاف المنتجات؛ بحيث يمكننا أن نركز على العدد القليل الذى يمثل لنا أهمية كبرى ومعنى حقيقيًا.

ونحن نؤمن بالتعاون الوثيق والتنقيح المشترك لمجموعاتنا، بما يتيح لنا أن نبتكر ونبدع بطريقة لا يستطيـع الآخـرون القيام بها. وبـكل صراحة، فإننا لا نقبل أقل مـن التميز فى أى شيء فى كل مجموعـة فـى الشركة، ونحـن نتمتع بالصراحـة الذاتية لكى نعترف بأننـا مخطئون، كما نمتلـك الشجاعـة للقيام بالتغيير. وأنـا أعتقد - بغض النظر عن هويـة الشخص الذى يقوم بأية وظيفة - بأن تلك القيم تضرب بجذورها القوية فى هذه الشركة، مما سيساعد أبل على العمل بصورة أفضل بكثير.

بـدا هذا وكأنه شيء ربما يقوله جوبز (وقاله من قبل)، ولكن وسائل الإعلام وصفت هذا البيان بـ "تعاليم كوك". لقد شعر جوبز وقتها بالانزعاج والاكتئاب، خاصة بسبب السطر الأخـير. ولم يكـن يعلم مـا إذا كان يجـب عليه أن يشعـر بالفخر أم بـالألم لأن هذا ربما يكون حقيقيًّا. وكانت هناك أقاويل بأنه ربما يتنحى عن منصب الرئيس التنفيذى، ليتولى منصـب رئيسـ مجلس الإدارة. ولقـد منحه هذا المزيد من التحفيـز لينهض من سريره، ويتغلب على الإحساس بالألم، ويبدأ فى المشى لمسافات طويلة كى يستعيد صحته.

وكان مـن المقـرر أن يتم عقد اجتمـاع لمجلسـ الإدارة بعد عودته بأيـام قلائل، ولقد فاجأ جوبز الجميع بالحضور. فدخل الاجتماع وهو يسير ببطء، وتمكن من حضور معظم الاجتماع. وفى أوائل شهر يونيو، كان يعقد اجتماعات يومية فى منزله، وفى نهاية الشهر، عاد إلى العمل.

ولكن هل سيصبح جوبز - بعد مواجهته للموت - أكثر رقة فى تعاملاته؟ لقد حصل زمـلاؤه فى العمل على الإجابة بسرعـة. ففى أول يوم لعودته، فاجأ فريقه الأول فى العمل بسلسلـة من نوبـات الغضب. لقد مزق أوصال الأشخاص الـذى لم يرهم منذ ستة أشهر، وقطـع بعضًا من الخطط التسويقيـة، ووبخ اثنين وجد عملهما غـير مطابق للمواصفات. ولكـن الأمـر المهم بحق هو التصريح الذى أسر به إلى اثنين من أصدقائه فى وقت متأخر بعـد عصر ذلك اليوم. وقـد قال: "إننى أشعر بأننى أعيش أفضـل أوقاتى بسبب رجوعى اليوم. إننى لا أستطيع أن أصدق مدى ما أشعر به من إبداع، ومدى الإبداع الذى وصل إليه الفريق بأكمله". ولقد تقبل تيم كوك هذا الأمر بهدوء. ثم قال فى وقت لاحق: "إننى لم أر ستيف يتراجع أبدًا عن إبداء رأيه أو إظهار شغفه. ولكن هذا كان جيدًا".

وقـد لاحظ الأصدقـاء أن جوبز مـا زال يحتفظ بصفاتـه صعبة المراسـ. ففى أثناء فـترة النقاهـة، اشترك فى شركة كومكاست - التى تقدم خدمـات القنوات التليفزيونية الأرضية عالية الجودة - وفى يوم من الأيام، اتصل بـ برايان روبرتس الذى يدير الشركة، ويقـول روبرتس: "لقد أعتقدت أنه يتصل ليقول شيئًا لطيفًا حول الخدمة. ولكنه بدلًا من ذلك قال لى: إنها تثير الاشمئزاز". ولكن آندى هيرتزفيلد لاحظ أن خلف تلك الفظاظة، فـإن جوبز أصبح أكـثر استقامة. حيث إنه فيما مضى، لو كنت قد طلبت منه أن يقدم لك

معروفًا، فربما يفعل النقيض تمامًا. لقد كان هذا شيئًا سيئًا فى طبيعته. ولكنه يحاول فى الوقت الحالى أن يقدم يد المساعدة".

وكانـت عـودة جوبز العلنية فى التاسع مـن سبتمبر، عندما اعتلـى خشبة المسرح فى الحفلـة الموسيقية المعتادة للشركة فى فصل الخريف. وقـد تم استقباله بحفاوة استمرت حـوالى الدقيقـة تقريبًا، ثـم افتتح الحديث بملحوظـة شخصية غير معتـادة؛ حيث ذكر أنـه تلقـى تبرعًا بالكبد. فقال: "إننى لم أكن لأتواجد هنا لـولا هذا الكرم. وهكذا، فإننى أرجـو أن نكـون جميعًا علـى المستوى نفسه من الكـرم، وأن نختار أن نكـون من المتبرعين بالأعضـاء". وبعد لحظة من الشعور بالغبطة، قال: "لقـد عدت إلى شركة أبل. وأنا أحب كل يـوم يمـر علىّ فيها". ثم كشف النقاب عن مجموعة جديدة من أجهزة iPod Nanos (آى بود نانو)، المزود بكاميرا فيديو، بتسعة ألوان مختلفة من الألومنيوم المؤكسد.

وبحلـول بداية عـام ٢٠١٠، استعاد معظم قوتـه، ورجع إلى العمـل ليصنع ما سيكون أفضـل السنوات إنتاجًا بالنسبة له ولشركة أبل. ولقد حقق نجاحين مدويين متتاليين منذ إطـلاق استراتيجية شركة أبل التى يطلق عليهـا استراتيجية المحور الرقمى: جهاز iPod (آى بـود)، وهاتـف iPhone (آى فـون). وفى ذلك الوقـت، كان يتطلع إلى تحقيق نجاح جديد.

الفصل الثامن والثلاثون

The iPad (آى باد)

عصر ما بعد الحاسب الشخصى

تقول إنك تريد ثورة

فـى عام ٢٠٠٢ شعر جوبز بالانزعاج من مهندس مايكروسوفت الذى ظل يروج لبرنامج الحاسب اللوحى الذى طوره، والذى بفضله صار بمقدور المستخدمين إدخال المعلومات على الشاشة باستخدام مرقم أو قلم. وفى هذا العام أنتج عدد محدود من المصنعين أجهزة حاسب لوحية تستخدم هذا البرنامج، ولكن لم يترك أى منها أثرًا كبيرًا بالعالم. كان جوبز يتوق أن يبين كيف يمكن للأمر أن ينجز بالشكل السليم – بدون مرقم! – ولكن حينما رأى تقنية اللمس المتعدد التى كانت أبل تطورها، قرر أن يستخدمها أولاً لتصنيع iPhone (آى فون).

وفى الوقت ذاته، كانت فكرة الحاسب اللوحى تتغلغل فى ربوع مجموعة Macintosh (ماكنتوش). ولقد صرح جوبز فى لقاء مع والت موسبيرج فى مايو ٢٠٠٣: "لا ننوى تصنيع أية أجهزة لوحية. فاتضح لنا أن الناس تريد لوحات المفاتيح. فالحواسب اللوحية تروق للأثرياء ممن يملكون بالفعل العديد من أجهزة الحاسب والأجهزة الأخرى". وقد كان هذا التصريح مضللاً وعاريًا عن الصحة تمامًا كذلك الذى أدلى به عن إصابته بـ "اضطراب هرمونى"؛ ففى معظم اجتماعاته السنوية الرئيسية، كان يُطرح الحاسب اللوحى للمناقشة بوصفه أحد المشروعات المستقبلية، قال فيل تشيللر: "طرحنا هذه

الفكـرة فـى العديد من هذه الاجتماعات، لأن ستيـف لم يفقد قط رغبته فى صنع حاسب لوحى".

وتجلـت ملامح مشروع الحاسب اللوحى بشكل أكبر فـى عام ٢٠٠٧ عندما كان جوبز يستعرض الأفـكار الخاصـة بتصنيـع أجهـزة حاسـب صغـيرة netbook Computer منخفضـة التكلفة. ففـى إحدى جلسات طرح الأفـكار للفريق التنفيذى فـى يوم الاثنين، تسـاءل آيف عن السبب الذى يجعلنـا نحتاج لوحة مفاتيح مرفقـة بالشاشة؛ فذاك شىء باهـظ التكلفة ويجعل الجهـاز صعب التحريك. واقترح وضع لوحـة المفاتيح على الشاشة باستخـدام شاشة متعددة اللمسـ. وافق جوبز. وهكذا حشدت المـوارد لتصنيع الحاسب اللوحى بدلاً من تصميم حاسب صغير الحجم.

وبـدأ المشروع بتحديد كل من جوبز وآيف لحجم الشاشة المناسب. حيث قاما بتصنيع عشريـن نموذجًـا – جميعها يتخذ شـكل المستطيل مستدير الحـواف بالطبع – بأحجام وأبعاد مختلفة قليلًا. وكان آيف يضعها على الطاولة بحجرة التصميم، وفى فترة العصر يزيحـان الغطـاء المخملـى من فوقهـا ويلعبان بهـا. قال آيـف: "وتلك هـى الطريقة التى استطعنا أن نحدد من خلالها الحجم المناسب للشاشة".

وكالعـادة بحـث جوبز عن البساطـة فى أنقـى صورها. وتطلب هـذا تحديد الجوهر الرئيسى للجهاز. وكانت الإجابة هى: شاشة العرض. لذا أصبحت قاعدتهما الاسترشادية أن كل شىء يفعلانه لابد أن يكون ذا صلة بالشاشة. سأل آيف: "كيف يتسنى لنا التخلص مـن الازدحـام حتـى لا نصبح أمـام أطنان مـن الصور والمفاتيـح التى تلهينـا عن المادة المعروضة؟". وفى كل خطوة، ظل جوبز يستبعد ويبسط.

وفـى مرحلـة من المراحل نظر جوبـز إلى النموذج ولم يكن راضيًـا تمامًا. فهو لم يبد سهل الاستخدام وبسيطًا بالشكل الكافى، وبالتالى لن يكون من أى شخص سوى أن ينبذه ويطرحـه جانبًـا. وضع آيف يده على المشكلة: كانا يحتاجـان لأن يجعلاه قابلًا للحمل بيد واحـدة، كلما أراد المستخدم ذلـك، وهذا يعنى أنه لابد من جعل أسفـل الحافة مستديرًا بعضـ الشىء، حتى تستطيع حملـه بسهولة فوق يدك بدلًا مـن أن تضطر لرفعه بحرص. ويعنـى هذا أنـه على المهندسـين تصميم أبواب الاتصـال والمفاتيـح الضرورية فى حافة بسيطة رقيقة بالشكل الكافى بحيث تدخل برفق بالأسفل.

إن كنـت قـد انتبهـت لملفـات بـراءة الاخـتـراع للاحظـت الجهـاز الذى يحمـل رقم D504889 والـذى تقدمت أبـل به فى مارس ٢٠٠٤ وأطلق بعد مضـى أربعة عشر شهرًا، وكان اسمـا جوبز وآيـف يندرجان فى قائمـة أسماء المخترعين. وتضمـن التطبيق صورًا لحاسب لوحى إلكترونى مستطيل ذى حواف مستديرة والذى بدا تمامًا كالصورة النهائية

للـ iPad (الآي باد)، ومن هذه الصور واحدة لرجل يحمله بسهولة فى يده اليسرى بينما يستخدم سبابة يده اليمنى للمس الشاشة.

وبما أن حاسوب Macintosh (ماكنتوش) كان يستخدم فى ذلك الحين شرائح إنتل، فقد خطط جوبز مبدئيًا لكى يستخدم فى iPad (آى باد) شريحة Atom (أتوم) ذات الجهد المنخفض والتى كانت إنتل تطورها. وكان بول أوتيلليني – رئيس مجلس إدارة شركة إنتل – يعمل جاهدًا للتوصل إلى تصميم وكان جوبز يميل إلى الوثوق به. فكانت شركته تصنع أسرع معالجات Preocessors فى العالم. ولكن اعتادت إنتل أن تصنع أجهزة المعالجة للآلات التى تُثبت بالجدران، وليس لتلك التى ينبغى أن تحافظ على حياة البطارية واستمرارها؛ لذا أيد طونى فاضل بشدة التفكير فى شيء يعتمد على هندسة إيه آر إم، والتى كانت أكثر بساطة وتستخدم طاقة أقل. وفى البداية كانت هناك شراكة بين أبل وإيه آر إم، وقد وضعت شرائح تستخدم هندستها فى iPhone (آى فون) الأصلى. وقد حشد فاضل دعمًا من مهندسين آخرين وأثبت أنه فى الإمكان مجابهة جوبز وإثناؤه عن قراره. حيث صاح فاضل فى أحد الاجتماعات عندما أصر جوبز أنه من الأفضل وضع ثقتهم فى إنتل كى تصنع لهم شريحة محمول جيدة. بل وصل الأمر بـ فاضل أن وضع بطاقة عمله بـ أبل على الطاولة مهددًا بالاستقالة.



وفى النهاية بدأ جوبز يلين. فقال: "حسنًا، لن أعارض أحد أفضل رجالى". فى الواقع لقد فعل شيئًا جامحًا. فقامت أبل بإجازة هندسة إيه آر إم، ولكنها اشترت أيضًا شركة تصميم معالجات دقيقة يعمل بها ١٥٠ فردًا فى بالو ألتو تدعى "بى. إيه. سيمى"، وجعلتها تصنع نظام كاستم على رقاقة يسمى A4 (إيه فور) والذى كان يعتمد على هندسة الإيه آر إم وتم تصنيعه فى كوريا الجنوبية بواسطة سامسونج، ويقول جوبز عن ذلك:

فيما يتعلق بأعلى أداء، فإن إنتل هى الأفضل. فهم يصنعون أسرع شريحة، هذا إن كنت لا تكترث كثيرًا للطاقة والتكلفة. ولكنهم يصنعون المعالج فقط على شريحة واحدة، لذا يتكون الجهاز من العديد من الأجزاء الأخرى، أما الرقاقة A4 خاصتنا فتجمع المعالج والرسومات ونظام التشغيل والتحكم بالذاكرة فى شريحة واحدة. وقد حاولنا مساعدة إنتل، ولكنهم لا ينصتون كثيرًا. فطالما أخبرناهم طوال سنوات بأن رسوماتهم مقززة. فكل ثلاثة أشهر نحدد اجتماعًا معى وأهم ثلاثة رجال بشركتنا وبول أوتيلليني. فى البداية كنا نقوم بأشياء مذهلة

> معًا. وقد أرادوا من هذا المشروع المشترك الضخم أن يصنع شرائح لهواتف iPhone (آى فون) المستقبلية، ولكن كان هناك سببان جعلانا نرفض. الأول بطؤهم الشديد، فهم يشبهون السفن التى تسير بالبخار، حيث يتسمون بعدم المرونة ونحن اعتدنا أن نعمل بسرعة كبيرة، والسبب الثانى هو عدم رغبتنا فى أن نعلمهم كل شىء، ونسمح لهم ببيع هذه الأشياء لمنافسينا.

ووفقًا لـ أوتيلينى، كان من الأحرى للـ iPad (آى باد) أن يستخدم شرائح إنتل. لكن المشكلة – على حد قوله – أن أبل وإنتل لم تستطيعا الاتفاق على السعر، كما اختلفا حول الأحقية فى تملك التصميم، وذاك هو مثال آخر على رغبة جوبز – فى الواقع التزامه – بأن يتملك كل جزء من المنتج، بداية من السيليكون وحتى البرمجيات.

الإطلاق، يناير ٢٠١٠

إن الإثارة المعتادة التى كان جوبز يولدها عند إصدار منتج قلت أمام الضجة المدوية التى صاحبت الإعلان عن إصدار iPad (آى باد) فى ٢٧ يناير عام ٢٠١٠ فى سان فرانسيسكو. فقد وضعت صحيفة الإيكونوميست صورته وهو يرتدى رداءً وتحيط به هالة مقدسة ويمسك بالحاسب اللوحى. وكتبت صحيفة وول ستريت تعليقًا ممجدًا مشابهًا: "لا نتذكر آخر مرة شهدنا فيها كل هذه الضجة عند طرح أى حاسب".

وتأكيدًا على الطبيعة التاريخية للإطلاق، دعا جوبز الكثير من العاملين القدامى الذين كانوا يعملون معه فى أبل فى أيامه الأولى. وما كان أكثر إثارة للمشاعر أن جيمس إيسون – الطبيب الذى أجرى له عملية زرع الكبد العام الماضى – وجيفرى نورتون – الذى أجرى له عملية بالبنكرياس فى ٢٠٠٤ – كانا من بين جمهور الحاضرين ويجلسان بصحبة زوجته وابنه ومنى سيمبسون.

قام جوبز بمهمته المعتادة التى يتقنها جيدًا والمتمثلة فى شرح استخدامات الجهاز الجديد، تمامًا كما فعل عند إطلاق iPhone (آى فون) قبل ذلك بثلاث سنوات، وفى هذه المرة علق شاشة تظهر عليها صورة iPhone (آى فون) وحاسب محمول تتوسطهما علامة استفهام، وسأل: "السؤال المطروح هو: هل فى الإمكان أن نضع شيئًا بينهما؟". وهذا "الشىء" لابد أن يمكننا من تصفح شبكة الإنترنت ورسائلنا الإلكترونية والصور وتسجيلات الفيديو والاستمتاع بالموسيقى والألعاب والكتب الإلكترونية. لقد غرز وتدًا فى قلب مفهوم الحواسب المحمولة الصغيرة. حينما قال: "الحواسب المحمولة لا تفيد فى أى شىء!". هلل الضيوف المدعوون والموظفون، فأضاف: "ولكن لدينا شيئًا أفضل بكل المقاييس. نحن ندعوه iPad (آى باد)".

وكـى يؤكـد على الطبيعة البسيطة المريحة لـ iPad (آى باد)، سار جوبز متمهلًا نحو مقعد جلدى مريح وطاولة جانبية (فى الواقع – وهو ما يدلل على ذوقه – كان المقعد من متجر Le Corbusier وكانت الطاولة من متجر Eero Saarinen) وأمسك بواحد قائلًا بحماس: "إنه أكثر حميمية مـن الحاسب المحمول". قام بالولوج علـى الموقع الإلكترونى لجريـدة نيويورك تايمـز، وأرسل رسالـة إلكترونية لـ سكوت فورستول وفيـل تشيللر ("يا إلهـى، نحـن نطلق حقًا iPad (آى باد)")، وتنقل عبر ألبـوم للصور، واستخدم التقويم، وقـام بتضخيم صورة بـرج إيفل من على خرائـط جوجل، وشاهد بعضـ مقاطع الفيديو (*Star Trek* و Pixar's *Up*)، وعرضـ رفًـا للكتـب الإلكترونية، وشغـل أغنية (Like a Rolling Stone لـ بوب ديلان، والتى شغلها فى حفل إصدار iPhone آى فون). ثم سأل: "أليس هذا مذهلًا؟".

وعند عرضه شريحته الأخيرة، أكد جوبز على فكرة رئيسية فى حياته، والتى جسدها iPad (آى بـاد) وهـى لافتـة لتقاطع شارعـى Technology (التكنولوجيـا) و Liberal Arts (الفنـون التحررية) قائلًا: "إن السبب الذى يجعل أبل قادرة على إنتاج أجهزة مثل iPad (آى بـاد) هو محاولتنا الدائمة للتواجد فـى ذلك التقاطع بين التكنولوجيا والفنون التحرريـة". وقد كان iPad (آى باد) هو التجسيد الرقمى لـ *Whole Earth Catalog*، المكان الذى يلتقى فيه الإبداع بأدوات الحياة.

وللمـرة الأولى، لم تكن الاستجابة الأولية هى التهليل. فلم يكن iPad (آى باد) متاحًا بعد (فلن يطرح بالأسواق قبل أبريل)، وبعض الحاضرين الذين شاهدوا عرض جوبز لم يستوعبـوا تمامًا ما هذا. أهـو iPhone (آى فون) يتعاطى منشطـات؟ كتب دانيال ليونز (والـذى يمتهـن وظيفة أخرى وهى لعـب شخصية "ستيـف جوبز الزائفـة" فى محاكاة سـاخـرة على شبكة الإنترنـت) من جريدة نيوزويك: "أنا لم أصب بمثل هذا الإحباط منذ المفاجـأة التى فاجأت بها سنوكى الجميع فى مسلسلها الشهير". ونشرت مدونة جيزمودو مقالاً لأحد المشاركين يحمل عنوان "ثمانية أشياء مثيرة للاشمئزاز فى iPad آى باد" (لا يوجـد به مهام متعددة، ولا كاميرات، ولا فلاش...). ولم يسلم الاسم أيضًا من السخرية فى المدونات، حيث كتب النـاس تعليقات غاضبة حول تشابه الاسم بنوع من منتجات المرأة الصحية، وكان الهاش تاج iTampon ثالث موضوع رائج تم طرحه للنقاش على تويتر فى ذلك اليوم.

ولا ننسـى كذلـك استهجان بيل جيتس، فقـد قال لـ برنت شلندر: "مـا زلت أعتقد أن الأفضليـة ستكـون لمزيـج من الصـوت وقلم ولوحـة مفاتيح حقيقيـة – بمعنى آخر جهـاز حاسب صغير. لـذا فلم يراودنى الشعور نفسه الذى سبـق وراودنى عندما رأيت (آى فـون) حيـث قلت: "يا إلهـى، إن مايكروسوفت لم تضع لها أهدافًـا عالية بالشكل

الكافـى". إنــه جهاز قراءة لطيف، ولكن لا يوجد شىء بــ iPad (آى باد) جعلنى أنظر إليــه وأقــول: "آه، أتمنى لو كانــت مايكروسوفت هى من صنعت هــذا". وواصل كلامه مؤكـدًا أنه يصمم على أن تواصل مايكروسوفت استخدامها للمرقم لإدخال المعلومات. وقـد أخبرنى: "لسنوات عديدة وأنا أتكهن بظهور حاسب لوحى بمرقم. وسوف تصدق ظنونى فى النهاية".

وعشيــة إعلانه لإنتــاج iPad (آى باد)، كان جوبز منزعجًا ومكتئبًــا. وأثناء تواجدنا بمطبخه استعدادًا لتناول العشاء، ظل يحوم حول الطاولة بينما يستعرض رسائل إلكترونية ومواقع تتحدث عن جهاز iPhone (آى فون) خاصته.

> وصلنــى مــا يقرب من ثمانمائة رسالــة إلكترونية فى الأربع والعشرين ساعــة الماضية. وكانت معظــم هذه الرسائل عبــارة عن شكاوى. ليس هنــاك مأخذ USB، وليس هنــاك هذا، وليس هناك ذاك. وبعض هذه الرسائل كانت على شاكلة: "تبًا لك، كيف أمكنك القيام بذلك؟". وأنا لا أرد علــى الرسائل فى العادة ولكننى رددت: "لابــد أن أبويك فخوران للغاية بسلوكك هذا". والبعض الآخر لم يرقه الاسم، وغيرهم. لقد أصبت بالاكتئاب فى هذا اليوم. فالأمر كان أشبه بتلقى لطمة تدفع المرء للخلف بعض الشىء.

ولكنــه تلقــى مكالمة تهنئة فى ذلك اليوم حمل لها كل التقديــر من رام إيمانويل رئيس أركان الرئيــس أوباما. ولكنه أشار أثناء تناول العشاء إلى أن الرئيس لم يتحدث إليه منذ أن تولى منصبه.

وقد انخفضت حدة النقد بعض الشىء عندما طرح iPad (آى باد) بالأسواق ووضع النــاس أيديهم عليه. فوضعت كل من صحيفة *التايم والنيوزويك* صورته بالغلاف. حيث كتــب ليف جروسمان فــى التايم: "إن ما يجعــل الكتابة عن منتجات أبــل صعبًا هو أنها تصــدر محاطة بكثير مــن الضجة. والشىء الآخر الذى يجعــل الكتابة عن منتجات أبل صعبًــا هــو أن هــذه الضجة تكــون أحيانًا صحيحــة". وكان التحفــظ الأساسى – وكان مصيبًــا بشأنــه – لديه هــو: "بالرغم من أنه جهــاز لطيف لاستهلاك المحتــوى، إلا أنه لا يساعــد كثيرًا علــى صنعه". فأجهزة الحاسب – وخاصة نظــام تشغيل Macintosh (ماكنتوش) – أدوات تسمح للنــاس بصنــع الموسيقــى والفيديوهات والمواقع الإلكترونية والمدونــات والتى تنشر كى يراها العــالم "إن التركيز فى iPad (آى باد) لم يعد ينصب على خلق محتوى بل مجرد امتصاصه والتلاعب به. فهو يخرسك، ويحولك إلــى مستهلك سلبــى لروائع الآخرين". كان ذلك نقدًا أثر كثيرًا فى جوبز. وقد عقد العزم أن يحرص

علـى أن تعـزز النسخة التالية من iPad (آى باد) طرقًـا يستطيع المستخدم بها صناعة محتوى فنى.

وقـد جاء عنـوان غلاف *النيوزويك* "ما أعظم شىء فـى iPad (آى باد)؟ كل شىء". وقد عدل دانيال ليونز، الذى أساء لـ iPad (آى باد) بتعليق "سنوكى" عند الإطلاق، عن رأيه فكتب: "إن الفكرة الأولى التى واتتنى عندما رأيت عرض جوبز أن ذلك الجهاز ليس بالشـىء المهم، فهو مجرد نسخة أكبر من iPod Touch (الآى بود تاتش)، أليس كذلك؟ ثـم حظيت بفرصة لاستخـدام iPad (آى باد)، وقلت لنفسى: أريد واحدًا". فأدرك ليونز شأنـه شـأن الآخرين أن ذلك كان بمثابة مشروع جوبز المدلـل، وقد جسد كل ما طمح به. وقد كتب: "لديه قدرة غريبة على اختراع آلات لا نعرف أننا نحتاجها، ولكننا ندرك فجأة أننـا لا نستطيع الحياة بدونها. وهذا الجهاز ذو النظام المغلق ربما يكون الوسيلة الوحيدة لتوفير التجربة التكنولوجية الروحية والتى أصبحت أبل مشهورة بها".

وانصب معظم الجدل الذى دار حول iPad (آى باد) على ما إذا كان امتلاك الشركة لـكل أجزائـه (نظام مغلق) نعمـة أم نقمة. وقد بـدأت جوجل فى لعـب دور مشابه لذلك الـذى لعبته مايكروسوفت فى الثمانينيات، حيـث قدمت منصة هاتف جوال Android - (أندرويد) - متاحة للجميع أو مفتوحة ويمكن لجميع صناع الأجهزة استخدامها. ونظمت مجلـة *فورتشن* مناظرة حول هـذا الموضوع فى صفحاتها. فكتب مايـكل كويرلاند: "ليس هناك سبب يبرر كونه مغلقًا". ولكن زميله جون فورت قدم حجة قوية قائلًا: "إن للأنظمة المغلقـة سمعة سيئة، ولكنها تعمل جيدًا ويحقق منها المستخدمون فائدة، وليس هناك على الأرجـح من استطـاع أن يبرهن على ذلك بشكل مقنع أكثر مـن ستيف جوبز. فمن خلال المـزج بـين الأجهزة والأنظمة والخدمـات والتحكم بها بدقة، تتمكن أبـل دومًا من التفوق علـى منافسيهـا وتصنيع منتجات مذهلـة". وقد اتفقا أن iPad (آى بـاد) سيكون أوضح اختبـار لهـذا السؤال منذ ظهـور نظام تشغيـل Macintosh (ماكنتوشـ) الأصلى. كتب فـورت: "أخذت أبل سمعتها كشركة مولعة بالسيطـرة إلى آفاق جديدة تمامًا برقاقة A4 (إيـه فور) التى تعزز قوة الجهاز. فأصبح لـ كوبرتينو الآن سيطرة مطلقة على السيليكون والجهاز ونظام التشغيل ومتجر أبل ونظام الدفع".

ذهـب جوبـز إلى متجر أبل فى بالو ألتو قبيل فـترة الظهيرة مباشرة فى الخامس من أبريل، ذلك اليوم الذى عرض فيه iPad (آى باد) للبيع، وقد أوضح دانييل كوتك — توأم روحـه منذ عملهما معًا فى ريد وبداية عملهما فى أبل والذى لم يعد يشعر بالضغينة لعدم حصولـه على خيارات خاصة بأسهم المؤسسين — سبب وجوده هناك. ويروى كوتك: "لقد مـرت خمسة عشر عامًا، وأردت رؤيته ثانية. حيث أمسكت بـه وأخبرته بأننى سأستخدم iPad (آى بـاد) فى كتابة كلمـات أغانى. كان مزاجه معتدلًا وانخرطنا فى دردشة لطيفة

بعـد كل هــذه السنوات". كانت باول وابنتهما الصغرى إيـف تشاهدان ما يحدث من أحد أركان المتجر.

وبعد أن كان من المؤيدين لفكرة جعل الأجهزة والأنظمة مفتوحة بقدر الإمكان، عدل وزنياك عن رأيه وظل يراجع هذا الرأى. وكما اعتاد، سهر طيلة الليل بصحبة المتحمسين منتظـرًا - وهـو يصطف بطابور - فتح المتجـر. فى هذه المرة كان فـى مركز فالى فير التجـارى فى سان خوسيه يقود عربته الكهربائيـة السيجواى. سأله صحفى عن امتلاك أبـل لكافة أجـزاء أجهزتها، فأجابـه قائلًا: "إن أبـل تضعك فى حظـيرة نقالة وتبقيك داخلهـا، ولكن لهذا بعض المميزات. أحب الأنظمة المفتوحة، لكن هذا يرجع لأننى متسلل للحواسـب. ولكن معظم النـاس تريد أشياء سهلـة الاستخدام، وتتمثل عبقرية ستيف فى أنـه يعرف كيف يجعل الأشيـاء بسيطة، وهذا يتطلب فى بعض الأحيان السيطرة على كل شىء".

وقد حل سؤال: "ماذا يوجد لديك على جهاز iPad (آى باد) خاصتك؟" محل: "ماذا يوجد لديك على جهاز iPod (الآى بود)؟" حتى رجال الرئيس أوباما - والذين استعملوا iPad (آى باد) للدلالة على إطلاعهم على آخر مستجدات التكنولوجيا - مارسوا اللعبة. فاستخدمــه المستشار الاقتصادى لارى سامرز وحمّل به تطبيق معلومات بلومبيرج المالية، ولعبــة سكرابـل، ونسخة مـن "الأوراق الاتحادية". وحمل به رئيسـ الأركان رام إيمانويل عـددًا وفيرًا من الصحـف، وحمل به مستشــار الاتصالات بيل بيرتون مجلـة فانيتى فير وموسـم كامل من المسلسل التليفزيونى *Lost*، وحمل بـه المدير السياسى ديفيد إكسيلرود لعبة البيسبول والإذاعة العامة القومية.

تولـدت لدى جوبز مشاعـر جياشة إثر قراءتـه لقصة - والتى أرسلهـا لى إلكترونيًا - كتبهـا مايـكل نوير علـى موقع Forbes.com. فـكان نوير يقرأ إحـدى روايات الخيال العلمى على جهاز iPad (آى باد) بينما يقيم بمزرعة منتجات ألبان فى منطقة ريفية تقع شمـالى بوجوتـا فى كولومبيا، عندما جاءه صبى فقير فـى السادسة من عمره وكان يعمل فـى تنظيف الاصطبـلات. وقد أعطاه نوير الجهـاز وهو يشعر بالفضـول. ودون تلقى أية إرشـادات وبالرغم من عدم رؤيته لجهاز حاسـب من قبل، بدأ الصبى يستخدمه بديهيًّا. فشرع ينقر على الشاشة ويستخدم التطبيقات ويمارس لعبة الكرة والدبابيس، فكتب نوير: "صمم ستيف جوبز حاسبًا قويًا يستطيع طفل أمى فى السادسة من عمره استخدامه دون توجيه. إن لم يكن ذلك سحرًا، فلا أعرف ما هو السحر".

فى أقل من شهر باعت أبل مليون جهاز iPad (آى باد)، وهو الرقم الذى لم يصل إليه iPhone (آى فـون) إلا فــى ضعف هذه المدة. وبحلول مارس ٢٠١١ - أى بعد مضى تسعة أشهـر على إطلاقه - باعت الشركة خمسة عشـر مليون جهاز. وفى ضوء بعض المقاييس أصبح هذا هو أنجح إصدار لمنتج فى التاريخ.

الدعاية

لم يكـن جوبز راضيًا عن الإعلانات الأصلية لـ iPad (آى باد). وكالمعتاد أقحم نفسه فى حملة التسويق وعمل مع جيمس فينسنت ودنكان ميلز فى وكالة الدعاية (والتى تسمى الآن تـى بـى دابليو ايه/ ميديا آرتى لاب) مع الاستعانة بنصائـح لى كلو رغم تقاعده النسبى. وكان الإعــلان الذى أنتجوه فى البداية عبارة عن مشهد لطيف لرجل يرتدى بنطال جينز باهـت اللون وكنزة فضفاضة ويستلقى على مقعد ويتفحص رسالة إلكترونية وألبوم صور وجريـدة *نيويورك تايمز* وكتبًا ولقطة فيديو بجهاز iPad (آى باد) القابع فوق ساقيه. ولم يصاحـب الإعلان أية كلمات، فقط نغمات أغنية There Goes My Love لـ بلو فان فى الخلفيـة. قال فينسنت: "بعد أن وافق عليه ستيف، عدل عـن رأيه وقال إنه يبغضه. وقال إنه يشبه إعلان متجر بوترى بارن"، وقد أخبرنى جوبز لاحقًا:

> كان مـن السهـل أن نشرح ما هـو iPod (الآى بود) - ألف أغنية فـى جيبك - مما سمح لنا بالانتقال سريعًا إلى الإعلانات الظلية الأيقونية. ولكن كان من الصعب أن نشرح ما هو iPad (آى باد). لم نرغب أن نعرضه كحاسب آلى، وبالرغم من ذلك لم نود أن نظهره لطيفًا للغاية بحيث يبدو مثل تلفاز ظريف. وأظهرت المجموعة الأولى من الإعلانات أننا لم نكن ندرى ماذا نفعل. فهى تذكرك بقماش الكشمير ومتجر أحذية Hush Puppies .

لم يكـن جيمـس فينسنت قـد أخذ إجازة منـذ شهور. لذا عند طـرح iPad (آى باد) أخـيرًا فــى الأسواق وأذيعـت الإعلانات، قاد سيارتـه بصحبة أسرتـه إلى حفل كوتشيلا ميوزيـك فى بالم سبرينجز، والذى استضـاف بعض أفضل فرقه مثل Muse و Faith No More و Devo، وبعـد وصوله بفترة وجيزة، اتصـل به جوبز قائلًا له: "إعلاناتك مثيرة للغثيان إن iPad (آى باد) يحدث ثورة فى العالم، ونحن بحاجة لإعلانات بالمستوى نفسه. لقد أعطيتنى هراء".

قال له فينسنت: "حسنًا، ما الذى تريده. أنت لم تستطع أن تخبرنى بماذا تريد".

قال جوبز: "لا أعرف. لابد أن تبتكر لى شيئًا جديدًا. ولا شىء مما أريتنى إياه يقترب مجرد الاقتراب مما أريد".

جادلـه فينسنـت، وفجـأة انفجر جوبـز غضبًا. وقد قـال فينسنت عن ذلـك: "شرع يصـرخ فىّ". ولأن فينسنــت شخص يفقد السيطرة على أعصابـه كذلك، لذا تصاعدت حدة التراشق بالكلمات.

فعندما صاح فينسنت: "عليك أن تخبرنى بما تريد"، فأجابه جوبز صارخًا: "لابد أن تعرض علىّ بعض الأمثلة، وسوف أعرف ما أريد عندما أراه".

"مذهل، دعنى أسجل هذا فى مدونتى كمقولة للمبدعين: سوف أعرف ما أريد عندما أراه".

أصيب فينسنت بإحباط شديد حتى إنه ضرب جدار المنزل الذى استأجره بقبضته محدثًا ثقبًا كبيرًا به. وعندما خرج أخيرًا لأسرته التى كانت تجلس عند حمام السباحة، نظروا إليه فى قلق، فسألته زوجته: "هل أنت بخير؟".

ظل فينسنت وفريقه يعملان طوال أسبوعين كى يصلوا إلى مجموعة من الخيارات الجديدة، والتى طلب أن يقوم بعرضها فى منزل جوبز بدلًا من مكتبه، متمنيًا أن يجد بيئة أكثر استرخاء فى المنزل. بعد أن وضعا الألواح القصصية على طاولة القهوة، عرض هو وميلز عليه اثنتى عشرة فكرة. واحدة كانت ملهمة ومحركة للمشاعر. وأخرى كانت خفيفة الظل يسير بها الممثل الكوميدى مايكل سيرا خلال منزل زائف بينما يدلى بتعليقات مضحكة حول الطريقة التى يستطيع أن يستخدم بها الناس أجهزة iPad (آى باد). إعلانات أخرى وضعت iPad (آى باد) فى أيادى مشاهير، أو أمام خلفية بيضاء، أو جعلته بطلًا فى مسلسل كوميدى صغير، أو وضعته فى معرض لبيع المنتجات.

وبعد التناقش حول الخيارات، أدرك جوبز ما يريد. ليس خفة الظل، ولا اللجوء للمشاهير، ولا حتى العروض. قال: "لابد أن يكون مباشرًا. يجب أن يتحول إلى بيان. هذا جيد". لقد أعلن أن iPad (آى باد) سيغير العالم وأراد حملة تعزز هذا التصريح، فثمة شركات أخرى ستنتج أجهزة حاسب لوحية مشابهة فى غضون عام تقريبًا – على حد قوله – وأراد أن يتذكر الناس أن iPad (آى باد) هو الجهاز الحقيقى. "نحتاج إعلانات تعلن عما أنجزناه".

نهض فجأة، وبدا ضعيفًا بعض الشىء ولكنه كان يبتسم. قال: "لابد أن أذهب للحصول على جلسة تدليك الآن. واصلا العمل".

وهكذا أخذ فينسنت وميلنر بالإضافة إلى كاتب الإعلانات إريك جرنبام على عاتقهم مهمة نسج خيوط ما أسموه "البيان". سوف يكون سريع الإيقاع وغنيًّا بالصور النابضة بالحياة والموسيقى الموحية، وسوف يؤكد أن iPad (آى باد) أحدث ثورة بالعالم، والموسيقى التى اختاروها كانت عبارة صاخبة متكررة للمطربة كارين أو من أغنية Gold Lion التى أنشدتها مع فريق Yeah Yeah Yeahs، وفى الوقت الذى أظهر فيه الإعلان iPad (آى باد) وهو يفعل أشياء سحرية، أعلن صوت قوى: "آى باد رفيع. آى باد جميل... إنه قوى على نحو جنونى. إنه ساحر... فيه فيديوهات وصور. وكتب أكثر مما يمكنك أن تقرأ طوال حياتك. إنه ثورة حقيقية، ولا يزال فى بدايته".

وبمجرد أن تمت إذاعة إعلانات البيان، حاول الفريق التوصل لشىء أكثر رقة، والذى صورته المخرجة الشابة جيسيكا ساندرز على طريقة وثائق يوم من حياة المرء.

أحبـه جوبز – لفترة وجيـزة. بعد ذلك انقلب ضده للسبب نفسـه الذى جعله ينقلب ضد الإعلانـات الأصلية التى كانت مشابهة لإعلانات بوترى بارن؛ حيث صاح قائلًا: "تبًا، إنه يشبه إعلانات بطاقة الفيزا، النمطية نفسها".

كان يريد إعلانات مختلفة وجديدة، ولكنه أدرك فى النهاية أنه لا يريد أن يشرد بعيدًا عما اعتبره صوت شركة أبل، فبالنسبة له، كان لهذا الصوت مجموعة خصائص متفردة: بسيـط وإيضاحى ونقى. يروى لى كلو: "كنا نسـير على درب نمط الحياة هذا، والذى بدا أنه يروق لـ ستيف ولكنه قال فجأة: "أنا أبغض هذه الفكرة، إنها لا تعبر عن أبل". ثم طلب منـا العودة إلى صوت أبل. فهو صوت بسيط وصادق". وهكذا عادوا إلى إعلانات الخلفية البيضاء النقية مع التركيز على الجهاز وإبراز كل ما يستطيع iPad (آى باد) القيام به.

التطبيقات

لم تكن إعلانات iPad (آى باد) تدور حول الجهاز، وإنما ما يمكنك فعله به. فى الواقع، إن نجاحه لم يتأت من جمال الجهاز بل من التطبيقات، والتى أتاحت لك الفرصة للانغماس فـى جميع أنواع الأنشطة المبهجة. فكانت هنـاك الآلاف – والتى سرعان ما صارت مئات الآلاف – من التطبيقات التى تستطيع تحميلها مجانًا أو مقابل بضعة دولارات. فتستطيع التصويب على الطيور الغاضبـة بنقرة من إصبعك، ومتابعة أسهمك، ومشاهدة الأفلام، وقراءة الكتب والمجلات، والاطلاع على آخر الأخبار، وممارسة الألعاب، وإهدار قدر كبير لا يستهـان به من الوقـت. فمرة أخرى أدى الدمج بين الجهاز والبرنامج والمتجر إلى جعل استخـدام الجهاز سهلًا. ولكن التطبيقات تجعل المنصة أيضًا متاحة بشكل ما – بطريقة خاضعـة لسيطرة كاملة – للمصنعين الخارجيين ممن يريـدون تصنيع برنامج ومحتوى له، متاحة كحديقة مجتمعية رعوية مسورة.

وقد بدأت ظاهرة التطبيقات مع iPhone (آى فون)، فعند إصداره فى أوائل ٢٠٠٧، لم تكـن هنـاك تطبيقات تستطيع شراءهـا من مصنعين خارجيين، حيـث لم يسمح لهم جويـز فى البدايـة بتصنيع أى منها، فلم يرغـب أن يقوم أى مصنعـين خارجيين بإنتاج تطبيقـات للـ iPhone (آى فون) قد تحدث به الفوضى أو تصيبـه بالفيروسات أو تلوث كماله.

وكان آرت ليفنسـون – عضـو مجلس إدارة الشركـة – أحـد هـؤلاء الذيـن ينادون بالسمـاح للشركات الأخرى بإنتاج تطبيقـات iPhone (آى فون)، ويروى قائلًا: "اتصلت به عدة مرات لأقنعه بوجهة نظرى فيما يتعلق بالتطبيقات". فإن لم تسمح لهم أبل بالقيام بذلـك بل وتشجعهم، ستقوم بذلك شركة أخـرى مصنعة للهواتف الذكية محققة لنفسها

أفضليـة تنافسيـة. وأيد هذا الرأى مديـر التسويق فى شركة أبل فيـل تشيللر. قائلًا: "لا أتخيل قيامنا بتصنيع شىء قوى كـ iPhone (آى فون) دون أن نشجع المصنعين على إنتاج الكثير من التطبيقات. إننى متأكد من أن المستهلكين سيحبون مثل هذه التطبيقات". ومن خارج الشركة أشار الرأسمالى المغامر جون دور إلى أن السماح بإنتاج التطبيقات سيفرخ عددًا كبيرًا من أصحاب المشروعات الناشئة ممن سيقدمون خدمات جديدة.

فى البداية قمع جوبز هذا النقاش، جزئيًا لأنه شعر بأن فريقه لا يملك الحنكة الكافية التى تجعله يدرك كل التعقيدات التى قد تصاحب السماح بظهور طرف ثالث من مصنعى التطبيقـات. فقـد أراد أن ينعـم بالتركيز. قال تشيللـر: "لذا لم يرغب فـى مناقشة هذا الموضـوع". ولكـن بمجرد طرح iPhone (آى فـون)، كان لديه استعـداد أن ينصت لتلك الآراء. قـال ليفنسـون: "فى كل مـرة نخوض هذا الحوار، يبدو ستيـف أكثر تفتحًا". فقد نوقش هذا الموضوع بحرية تامة فى أربعة اجتماعات للمجلس.

وسرعـان مـا أدرك جوبـز أن ثمة وسيلة لنيـل أفضل ما فى النهجـين. فسوف يسمح للمصنعـين الخارجيين بكتابة التطبيقات، ولكن هذه التطبيقات ستخضع لمعايير صارمة، وسـوف تختبر وتجاز مـن قبل أبل، وتباع فقط فـى متاجـر iTunes (آى تيونز). فبهذه الطريقة سوف يستطيع حصد فوائد تشجيع الآلاف من مصنعى الأنظمة وفى الوقت ذاته الاحتفاظ بسيطرة كافية لحماية كمال iPhone (آى فون) وبساطة تجربة المستهلك. قال ليفنسـون: "كان ذلك حلًا سحريًا أصـاب الهدف مباشرة، فجعلنا نستفيد من التفتح فى الوقت الذى نحتفظ بسيطرة كاملة على كل شىء".

وتم افتتـاح App Store (آب ستـور) لـ iPhone (آى فون) علـى موقع iTunes فى يوليو ٢٠٠٨؛ ووصل عدد التطبيقات إلى المليار بعد مضى تسعة أشهر. وبحلول الوقت الذى طرح به iPad (آى باد) بالأسواق فى أبريل ٢٠١٠، كان هنـاك ١٨٥,٠٠٠ تطبيق iPhone (آى فـون) متـاح. وكان فى الإمكان استخدام معظم هذه التطبيقات فى iPad (آى باد)، بالرغـم من أنها لا تصبح أفضل عند تشغيلها علـى الشاشة الأكبر. ولكن فى غضون أقل مـن خمسـة أشهر، وضع المصنعون خمسـة وعشرين ألف تطبيق جديـد أعدت خصيصا لاستخدامهـا فى iPad (آى باد). وبحلول يوليـو ٢٠١١ كان هنـاك ٥٠٠,٠٠٠ تطبيق لكلا الجهازين، تم تحميلها لما يزيد على خمسة عشر مليار مرة.

لقـد خلق آب ستـور صناعة جديدة بين عشية وضحاها، ففـى غرف المبيت والمرآب وداخـل شركات الدعاية الكـبرى شرع صاحبو الشركات الناشئـة فى اختراع تطبيقات جديـدة. ودشنت شركـة الرأسمال المجازف لـ جون دوير حملة دعم مالى تسمى iFund وصلت تكلفتها إلى ٢٠٠ مليون دولار كى توفر دعمًا ماليًا مساويًا وعادلًا لأفضل الأفكار. ورأت المجـلات والصحف التـى كانت تهب محتواها بالمجان أن أمامها فرصة أخيرة كى

تحقـق الربح. فأنشأ الناشرون المبدعون مجلات وكتبًا، ومواد تعليمية جديدة خصيصًا للـ iPad (آى باد). علـى سبيل المثال، قررت دار النشر المرموقـة Callaway – والتى أنتجت كثيرًا من الكتب بداية من كتاب *Sex* لمادونا وحتى *Miss Spider's Tea Party* – أن تغـيـر مـن نشاطهـا تمامًا وتتوقف عـن الطباعة كلية كى تركز علـى نشر كتب فى صيغـة تطبيقـات تفاعليـة. وبحلول يونيـو ٢٠١١ كانت أبـل قد دفعـت ٢,٥ مليار دولار لمطورى التطبيقات.

لقـد أحـدث iPad (آى باد) وغيره من الأجهـزة الرقمية القائمة علـى التطبيقات تغيـيرًا جذريًا فـى العالم الرقمى، ففـى الثمانينيـات، كان الولـوج إلى شبكة الإنترنت يتطلـب فـى العادة الاتصال بخدمة مـا مثـل AOL ، أو Compu Serve أو Prodigy والتـى كانت تفرض رسومًـا على الدخول إلى مـا يشبه الحديقة الرعويـة المسورة التى تزخـر بالمحتـوى بالإضافـة إلى بعض بوابات الخروج التـى تتيـح للمستخدمين الأكثر شجاعـة الوصـول إلى عالم الإنترنت الأكـثر رحابة. وبدأت المرحلـة الثانية – فى أوائل التسعينيـات – بظهور برامـج التصفح التى مكنت الجميع مـن تصفح الإنترنت مجانًا باستخـدام بروتوكـولات نقل النصـ الفائق لرابـط الشبكة المعلوماتيـة العالمية، والذى يربط مليـارات المواقع، وظهرت محـركات البحث بحيث يستطيع النـاسـ إيجاد المواقع التـى يريدونهـا بسهولـة. وإطـلاق iPad (آى بـاد) كان بمثابة المبشر بنمـوذج جديد. فتشبه التطبيقات الحدائق المسورة القديمة. فصانعوها يستطيعون فرض رسوم وتقديم مزيد مـن الوظائف للمستخدمين الذين يحملونها، ولكن ظهور التطبيقات كان يعنى أن الطبيعـة المنفتحة المترابطة للإنترنت انتهت. فليس من السهل البحث عن التطبيقات أو التوصـل إليها من رابط مـا. فلأن iPad (آى باد) سمح باستخـدام كل من التطبيقات وتصفح الإنترنت، فهو لم يتورط فى حرب مع نموذج الإنترنت. ولكنه قدم بديلًا بالفعل، لكل من المستهلكين وصانعى المحتوى.

النشر والصحافة

لقـد استطاع جوبز تغيير عالم صناعة الموسيقى بتصنيعه للـ iPod (آى بود)، ومن خلال iPad (آى بـاد) وآب ستـور، بدأ يغير عـالم الإعلام، بدءًا من النشـر إلى الصحافة إلى التلفاز إلى الأفلام.

كانـت الكتب هدفًا واضحًـا، ومنذ ابتكار قارئ الكتـب الإلكترونى كيندل من شركة أمـازون ظهـر ولع الناس بالكتـب الإلكترونية. ومن ثم ابتكرت أبـل موقع iBooks (آى بوكـس) الذى كان يبيع الكتب الإلكترونيـة بالطريقة نفسها التى يبيع بها موقع iTunes

الأغنيـات. لكن كان هناك اختلاف طفيف فى نموذج العمـل، فبالنسبة لموقع iTunes، أصر جوبز على أن تباع جميع الأغنيات بسعر رخيص موحد، بدءاً من ٩٩ سنتًا. وحاول جيـف بيزوس من شركة أمـازون أن يتبنى أسلوبًا مشابهًا مع الكتب الإلكترونية، حيث أصر على بيع الواحد مقابل ٩,٩٩ دولار كحد أقصى. وقد عرض جوبز على الناشرين ما رفضـ عرضه على شركات الأسطوانات: فبإمكانهم تحديد أى سعر يريدونه لبضائعهم فـى موقـع iBooks، وسوف تأخـذ أبل ٣٠٪ من هـذا السعر. فى البدايـة أدى هذا إلى تحديد أسعار أعلى من تلك التى تباع بها الكتب فى أمازون. ولماذا قد يدفع الناس سعرًا أعلـى لـ أبل؟ كان ذلك سـؤالاً طرحه والت موسبيرج على جوبز فـى حفل إطلاق iPad (آى بـاد)، وجاءت إجابـة الأخير كالتالى: "لن يحدث هـذا. فالسعر سيكون مماثلا". وكان مصيبًا.

وفى اليوم التالى لإطلاق iPad (آى باد)، شرح لى جوبز فكرته عن الكتب:

> لقـد أفسـدت أمازون الأمـر. فكانت تشـترى بعض الكتب بسعـر الجملة، ولكـن تبيعها بسعر ٩,٩٩ دولار، وهـو السعـر الذى يقل عـن سعر التكلفة. وقد بغض الناشـرون هذا ــ فظنوا أن ذلـك سيـؤدى إلى عجزهـم عن بيع الكتب المطبوعة بــ ٢٨ دولارًا؛ لذا حتى قبـل أن تظهر أبل علـى الساحة، بدأ بعض بائعى الكتب يقطعـون تعاملهم مع أمازون. لذا قلنا للناشرين "سوف نتبـع نموذج الوكالة، حيث تحددون أنتم الأسعـار ونحصل نحن على نصيبنا المتمثل فى ٣٠٪، ونعـم سـوف يدفع المشترى سعرًا أعلـى بعض الشىء، ولكن هذا هو مـا تريدونه بأى شكل من الأشـكال". ولكننـا طلبنا ضمانًا كذلك بأنه فى حالة ما إذا باع أى طرف الكتب بسعر أرخص مـن الـذى نبيع به، فسوف نبيعهـا نحن أيضًا بسعر أقـل. لذا فقد ذهبوا إلى أمـازون وقالوا: "سوف توقعون عقد الوكالة وإلا فلن نعطيكم كتبنا".

اعـترف جوبز أنـه كان يحاول القيـام بالأمر بكلتـا الطريقتين فيما تعلـق بالموسيقى والكتـب. فرفضـ أن يقـدم لشـركات الموسيقـى نمـوذج الوكالـة والسماح لهـم بتحديد أسعارهـم. لماذا؟ لأنـه لم يكن مضطرًا لهـذا. ولكنه قام بذلك مع الكتـب. قائلا: "نحن لسنـا أول شركة تعمل فى مجال الكتب. وبسبب الوضـع القائم، فإن أفضل شىء بالنسبة لنا كان اتخاذ هذه الخطوة الجريئة وتبنى نموذج الوكالة. وقد نجحنا فى هذا".

بعـد حفل إطلاق iPad (آى باد) مباشـرة، سافر جوبز إلى نيويورك فى فبراير ٢٠١٠ كى يلتقـى بالمديرين التنفيذيين فى مجال صناعة الصحافـة، وفى خلال يومين التقى روبـرت ميردوخ وابنـه جيمس ومجلسـ إدارة جريدتهما *وول ستريت جورنـال*، وأيضًا آرثـر سلزبرجر الابن وأعضـاء الإدارة العليا فى *نيويورك تايمـز*؛ والمديرين فى *التايم*

وفورتشـن ومجلات التايم الأخرى. قـال لاحقًا: "كم أحب مساعدة الصحافة الهادفة. فـلا نستطيـع الاعتماد علـى أصحاب المدونـات لنشـر أخبارنا. فنحتـاج إلى التقارير والافتتاحيـات الحقيقيـة أكثر مـن أى وقت مضى؛ لـذا أحب أن أجـد طريقة لمساعدة الناس على تصنيع منتجات رقمية يجنون من خلالها مكاسب كبيرة". وبما أنه استطاع أن يجعـل النـاس يدفعون للحصول علـى الموسيقى، فقد تمنـى أن يستطيع فعل الشىء نفسه مع الصحافة.

لكـن اتضـح أن النـاشرين كانوا متخوفين مـن نهجه. فكان ذلك يعنـى تخليهم عن ٣٠٪ مـن عائداتهـم لـ أبل، ولكن لم تكن تلك هـى أكـبر مشكلة. فالأهم من ذلك، خشى النـاشـرون أنـه فى ظل هذا النظام لن يصبح لهم اتصال مباشر بعملائهم؛ فلن يصبح لديهـم عنوان بريدهـم الإلكترونى ورقم بطاقاتهم الائتمانية بحيـث يستطيعون إرسال فاتـورة إليهم والتواصل معهم وتسويق منتجات جديدة لهـم. فعوضًا عن ذلك ستمتلك أبـل المستهلكين وترسـل الفواتير إليهم وتسجـل بياناتهم على قاعـدة بياناتها. وبسبب سياسـة الخصوصية التـى تتبعها، لن تشاركهـم أبل هذه المعلومـات إلا إذا طلب منهم العميل ذلك صراحة.

وكان جوبـز يسعـى على وجه التحديـد لعقد صفقة مـع *نيويورك تايمـز*، والتى شعر بأنهـا جريدة عظيمة تعانى خطـر الانهيار لأنها لم تعرف بعد كيف تحصل رسوم المحتوى الرقمـى. وقد أخبرنى فى بداية عام ٢٠١٠: "قـررت أن يكون أحد مشروعاتى لهذا العام هـو مساعدة – سواء قبلوا ذلك أم لا – جريدة *التايمـز*. فإننى أعتقد أن الدولة ستجنى الكثير عندما يعرفون كيف يقومون بذلك".

وأثناء رحلته إلى نيويورك، تناول العشاء مع خمسين من أعضاء الإدارة العليا فى مجلة *التايمـز* فى حجرة تناول الطعام الخاصة التى تقع تحت الأرض فى جرانا، مطعم آسيوى (وقد طلب مخفوق المانجو والباستا النباتية، وكلاهما لم يكن على قائمة الطعام). وهنـاك أراهم iPad (آى باد) وشرح أهمية تحديد سعر متواضع للمحتوى الرقمى يقبله المستهلك ورسـم لهم جـدولًا بالأسعار المحتملـة والحجم. كم عدد القراء الذيـن سيحظون بهم إن كانت *التايمز* مجانية؟ كان لديهم بالفعل الإجابة عن هذا السؤال فى الجدول، لأنهم كانوا يهبونهـا بالمجان على شبكة الإنترنت بالفعل وكان لديهم نحو عشرين مليون زائر منتظم. ماذا لو جعلوها غالية الثمن حقًا؟ كانت الإجابة عن هذا السؤال موجودة أيضًا؛ فقد كانوا يتقاضـون مـن مشتركى المجلة المطبوعة أكثر مـن ٣٠٠ دولار سنويًا، والذين يبلغ عددهم مليـون مشـترك تقريبًا، وأخبرهم: "لابـد أن تسعوا إلى رقم يتوسـط هذين الرقمين، ألا وهو عشرة ملايين مشترك رقمى. وهذا يعنى أن الاشتراك الرقمى لابد أن يكون رخيصًا للغاية وبسيطًا، نقرة واحدة وخمسة دولارات شهريًا كحد أقصى".

وعندما أصر أحد المديرين على أن المجلة بحاجة إلى العنوان الإلكترونى ومعلومات عن البطاقة الائتمانية لكل مشتركيها، حتى إذا اشتركوا من خلال متجر أبل. قال جوبز إن أبل لن تكشف عن هذه المعلومات. وقد أغضب هذا المدير، وقال إنه ليس من الوارد ألا تمتلك *التايمز* مثل هذه المعلومات. فقال جوبز: "حسنًا، تستطيع أن تطلبها منهم، ولكن إن لم يعطوكم إياها طواعية، فلا تلومنى. وإن كان هذا لا يروق لك، لا تعمل معنا. فلست أنا من وضعكم فى هذه الورطة. فأنتم من قضيتم السنوات الخمس الماضية تهبون جريدتكم بالمجان على الإنترنت دون أن تحصلوا على بيانات بطاقات ائتمان أى أحد".

التقى جوبز أيضًا آرثر سلزبرجر بصورة شخصية. قال جوبز لاحقًا: "إنه رجل لطيف، وهو فخور حقًا بمبناه الجديد، وله الحق فى ذلك. تحدثت معه فيما اعتقدت أنه ينبغى عليه القيام به، ولكن لم يتغير شىء". مر عام، ولكن فى أبريل ٢٠١١ بدأت *التايمز* تفرض رسومًا على نسختها الرقمية وتبيع بعض الاشتراكات من خلال أبل، ملتزمة بالسياسات التى حددها جوبز. لكنها قررت أن تتقاضى أربعة أضعاف الدولارات الخمسة التى اقترحها جوبز.

فى مبنى تايم – لايف، لعب محرر *التايم* ريك ستنجل دور المضيف. كان جوبز معجبًا بـ ستنجل، والذى سبق له تكوين فريق موهوب بقيادة جوش كوينتر لإعداد نسخة قوية من المجلة لـ iPad (آى باد) كل أسبوع. ولكنه غضب عندما رأى آندى سروير من جريدة فورتشن هناك. فأخبر سروير وهو حزين أنه لا يزال غاضبًا من تلك القصة التى نشرتها فورتشن قبل عامين وكشفت عن تفاصيل حالته الصحية ومشكلات الأسهم. قال: "لقد هاجمتنى فى وقت ضعفى".

وكانت أكبر مشكلة لدى مؤسسة تايم هى المشكلة نفسها التى طرحتها مجلة *التايمز* للنقاش: فلم ترغب شركة المجلة أن تمتلك أبل مشتركيها وتحرمها من حقها فى تحصيل رسومها بشكل مباشر. وقد أرادت مؤسسة التايم صناعة تطبيقات توجه القراء إلى موقعها الإلكترونى كى يشتروا الاشتراكات. وقد رفضت أبل. وعندما طرحت *التايم* ومجلات أخرى تطبيقات فعلت هذا، مُنعت من حق التواجد بآب ستور App Store.

حاول جوبز التفاوض شخصيًا مع رئيس مجلس إدارة تايم وارنر، جيف بيوكيز، هذا الشخص العملى الذكى الذى لا يعرف شيئًا عن الخداع. كانا قد تعاملا مع بعضهما منذ بضع سنوات مضت فيما يتعلق بحقوق الفيديو الخاصة لـ iPod Touch (آى بود تاتش)؛ وبالرغم من أن جوبز لم يستطع إقناعه بإبرام صفقة حول نيل شبكة HBO التليفزيونية حقوقًا حصرية لعرض الأفلام بعد إطلاقها بفترة وجيزة، إلا أنه اعترف بأسلوب بيوكيز المباشر والحاسم، ومن جانبه، احترم بيوكيز قدرة جوبز على أن يكون مفكرًا استراتيجيًا

ومسيطـرًا على أدق التفاصيل فى ذات الوقت. قـال: "يستطيع جوبز أن ينتقل سريعًا من المبادئ إلى التفاصيل".

وعندمـا اتصـل جوبز بـ بيوكيـز ليعقد معه صفقـة إدراج مجلات شركـة التايم على iPad (آى بـاد)، بدأ حديثه بأن مجلاتهم المطبوعة "مثيرة للاشمئزاز وأنه ما من أحد يريدهـا حقًّا" وأن أبل تعرض عليهم فرصة عظيمة لبيع اشتراكات رقمية، ولكن "رجالك لا يستوعبون هذا"، ولكن بيوكيز لم يوافقه الرأى على أى من مقدماته المنطقية هذه. قال إنـه يسعده أن تبيع أبل اشتراكات رقمية لمؤسسة تـايم. فحصة أبل التى تبلغ ٣٠٪ لم تكن هـى المشكلـة. وأخبره بيوكيز: "أقول لك هذا صراحة، إن بعـت اشتراكًا لصالحنا، فإنك تستطيع الحصول على الـ ٣٠٪ خاصتك".

أجابه جوبز: "حسنًا، لقد أحرزت معك تقدمًا لم أحققه مع أى أحد".

واصـل بيوكيـز حديثه: "لدىَّ فقط سـؤال واحد. إن بعت اشـتراكًا لمجلتى، وأعطيتك الـ ٣٠٪، من سيكون بحوزته الاشتراك ـــ أنت أم أنا؟".

أجاب جوبز: "لا أستطيع إعطـاءك كل معلومات المشترك بسبب سياسة الخصوصية التى تتبعها أبل".

قـال بيوكيز: "حسنًا، علينا التوصل إلى اتفاق آخر إذن؛ لأننى لا أريد أن تملك قاعدة اشتراكاتـى بأكملهـا وتجمعها لديك فى أبـل. والشىء التالى الـذى ستفعله ـــ بمجرد أن تصبح محتكرًا ـــ هو أن تأتينى وتخبرنى بأنه لا ينبغى لى بيع النسخة الواحدة من مجلتى بأربعـة دولارات وإنما بدولار واحد. فـإن اشترك أحدهم بمجلتنا، فنحن بحاجة لأن نعلم من هو، ونريد أن نمتلك القدرة على تكوين مجموعات من هؤلاء الأشخاص على الإنترنت، ونريد امتلاك الحق فى مراسلتهم مباشرة بشأن التجديد".

وجـد جوبز مزيدًا مـن السهولة فى التفاوض مع روبرت ميردوخ، الـذى تملك شركته الإخبارية صحيفتى *وول ستريت جورنال ونيويورك بوست*، وصحفًا حول العالم، واستوديوهات فوكس، وقنـاة فوكس الإخبارية. وعندما التقى جوبز بـ ميردوخ وفريقه، أثاروا كذلك نقطة ضـرورة مشاركتهم فى امتـلاك بيانات المشاركين الذين يأتونهـم عبر App Store. ولكن عندما رفض جوبز، حدث شىء مثير. فبالرغم من أن ميردوخ ليس معروفًا عنه أنه خصم يسهـل التغلب عليه، إلا أنـه أدرك أنه ليس الطرف الأقوى فى هذا الموضوع، لذا قبل شروط جوبز. يروى ميردوخ: "كنا نفضل أن نمتلك بيانات المشتركين، وحاولنا القيام بذلك. ولكن جوبـز لـن يعقد صفقة بهذه الشروط، لـذا قلت: "حسنًا، دعنا نفعل هـذا". فلم أجد سببًا يجعلنا نرفض ونفوت الفرصة. فهو لن يلين ـــ وأنا ما كنت لألين لو كنت مكانه ـــ لذا وافقت".

بل إن ميردوخ أصدر صحيفة رقمية فقط ـــ *ذا ديلى* ـــ أعدت خصيصًا لـ iPad (آى باد). وكان الاتفاق أن تباع فى App Store بالشروط التى حددها جوبز، مقابل ٩٩ سنتًا

بالأسبوع. أخذ ميردوخ بنفسه فريقًا إلى كوبرتينو لعرض التصميم المقترح. ولم يكن أمرًا غريبًا أن يبغضه جوبز. وعندما سأله: "هلا سمحت لمصممينا بتقديم المساعدة؟". وافق ميردوخ. يروى ميردوخ: "قام مصممو أبل بتعديله، وعاد فريقنا وأجرى تعديلًا آخر، وبعد مضى عشرة أيام عدنا وعرضنا عليه التصميمين، وقد فضل نسخة فريقنا. وقد أذهلنا هذا".

لم تحقق *ذا ديلى* – وهى ليست صحيفة مصغرة ولا صحيفة جادة وإنما كانت أحد منتجات السوق المتوسط مثل *يو إس إيه تو داى* – نجاحًا كبيرًا. ولكنها استطاعت توثيق صلة غريبة بين جوبز وميردوخ. فعندما طلب منه ميردوخ إلقاء كلمة فى الاجتماع الإدارى السنوى لشركته الإخبارية والذى عقد فى يونيو ٢٠١٠، وافق جوبز خارجًا بذلك على قاعدته بعدم الظهور فى مثل هذه المناسبات. اصطحبه جيمس ميردوخ بعد ذلك إلى لقاء على العشاء استمر قرابة ساعتين. يروى ميردوخ: "كان غير راض عما تقدمه الصحف عن التكنولوجيا وأخبرنا بأننا سنلقى صعوبة فى تصحيح مسارنا؛ لأننا فى نيويورك، وكل الماهرين فى مجال التكنولوجيا يعملون فى وادى السيليكون". ولم يكن وقع هذا جيدًا على رئيس الشبكة الرقمية بـ وول ستريت جورنال، جوردن ماكلويد، والذى تقهقر للخلف قليلاً. وفى النهاية أتى ماكلويد لـ جوبز وقال: "شكرًا لك، كانت تلك أمسية رائعة، ولكنك على الأرجح تسببت فى خسارتى لوظيفتى". ضحك ميردوخ أثناء وصفه لهذا المشهد لى وقال: "وكان مصيبًا". فقد خرج ماكلويد من الشركة فى غضون ثلاثة أشهر.

وفى مقابل تحدثه فى الاجتماع، أرغم جوبز ميردوخ على الإنصات إليه فيما يتعلق بقناة فوكس الإخبارية، والتى ظن أنها مدمرة ومؤذية للأمة، وبمثابة لطخة فى سمعة ميردوخ حيث أخبره جوبز أثناء تناولهما العشاء: "أنت ترتكب خطأ شنيعًا فيما يتعلق بقناة فوكس. إن طرفى المحور لم يعودا الليبرالى والتحفظى، بل إنهما البنَّاء – المدمر، وأنت متورط الآن مع أشخاص مدمرين. فأصبحت فوكس قوة تدميرية كبرى فى مجتمعنا. تستطيع أن تكون أفضل، وسوف يصبح هذا هو إرثك إن لم تأخذ حذرك". وقال جوبز إنه يعتقد أن ميردوخ لا يحب حقًّا ما آلت إليه الأمور فى فوكس حيث قال: "إن روبرت بنَّاء وليس هدامًا. لقد حضرت بعض الاجتماعات مع جيمس، وأعتقد أنه وافقنى الرأى. أستطيع أن أؤكد هذا".

قال ميردوخ لاحقًا إنه اعتاد قيام أناس مثل جوبز بالتذمر من فوكس. قال: "إن لديه رأيًا متطرفًا حول هذا الأمر". طلب منه جوبز أن يجعل رجاله يخصصون الفيلم الدعائى للأسبوع لبرنامجى شون هانيتى وجلين بيك – فقد ظن أنهما أكثر تخريبًا من بيل أوريللى – ووافق ميردوخ على ذلك. أخبرنى جوبز لاحقًا أنه سيطلب من فريق جون ستيوارت

صنـع فيلم مشابـه كى يشاهده ميردوخ، وقـال ميردوخ: "يسعدنـى أن أشاهده، ولكنه لم يرسله لى".

وسرعـان مـا توطدت العلاقة بين ميردوخ وجوبز حتى إن مـيردوخ ذهب إلى بالو ألتو لتنـاول العشـاء مرتين أخريين خلال العام التالى. كان جوبز يمـزح قائلًا إنه كان يضطر لأن يخبـئ سكاكـين العشـاء فى مثـل هذه المناسبـات، لأنـه كان يخشى أن تقـوم زوجته الليبراليـة بانتزاع أحشاء ميردوخ عند مجيئه. ومن جانبه، يقال إن ميردوخ سبق أن علق علـى الأطباق النباتيـة العضوية التى تقدم له هناك. "تنـاول العشاء فى منزل ستيف هو تجربـة عظيمة، طالما أنك تخرج من هناك قبل موعد إغلاق المطاعم المحلية". وللأسف، عندما سألت ميردوخ عما إذا كان قال هذا، لم يتذكر.

إحدى هاتين الزيارتين كانت فى بداية ٢٠١١، فكان من المفترض أن يمر عبر بالو ألتو فى الرابع والعشرين من فبراير، وقد أرسل لـ جوبز رسالة يخبره فيها بذلك. لم يكن يعلم أن هـذا اليوم يوافـق عيد ميلاد جوبز السادس والخمسين، ولم يخبره جوبز بذلك عندما رد عليـه برسالـة يدعوه فيها للعشـاء. قال جوبز ممازحًا: "كانت تلـك هى الطريقة التى استخدمتهـا لأضمن أن لورين لن تفسد الخطة، فكان ذلك هو عيد ميلادى، لذا كان لابد أن تدعنى أدعو روبرت". كانت إيرين وإيف هناك، وجاء ريد من ستانفورد على مقربة من نهاية العشاء. عرض جوبز تصميمات قاربه الذى يخطط لصنعه، والذى ظن ميردوخ أنه يبـدو جميلًا من الداخل ولكن "بسيط بعض الشىء" من الخارج وقد قال ميردوخ لاحقًا: "كان ذلك يدل على مدى تفاؤله بشأن صحته حتى إنه كان يتحدث عن بنائه له".

وعلى العشاء تحدثا حول أهمية غرس ثقافة الفطنة والمشروعات الناشئة فى أية شركة حيث قال ميردوخ إن سونى فشلت فى القيام بذلك، ووافقه جوبز الرأى قائلًا: "كنت أظن أن الشـركات الكبيرة حقًـا لا تستطيع أن تمتلك ثقافة مؤسسية واضحة. ولكنى الآن أؤمن بأن ذلك ممكن. فـ ميردوخ فعل هذا. وأعتقد أننى قمت بذلك فى أبل".

ومعظـم الحـوار الذى دار على العشـاء كان حول التعليم. فكان مـيردوخ قد عيّن لتوه جويل كلين، المستشار السابق لوزارة التعليم بمدينة نيويورك، كى يستحدث منهجًا تعليميًّا رقميًّـا. وقال مـيردوخ إن جوبز كان رافضًا إلى حد ما للفكـرة القائلة إن التكنولوجيا من شأنهـا تغيير التعليم. ولكن جوبز وافق مـيردوخ الرأى أن مواد التعليم الرقمية بمقدورها نسف صناعة الكتب المدرسية الورقية.

فـى الواقع كانت الصناعة التالية التى ينوى جوبـز تعديلها هى الكتب المدرسية، فقد آمـن بأن تلك الصناعة التى تكلف البلاد ثمانية مليارات دولار سنويًّا أينعت وحان الوقت للتكنولوجيـا الرقميـة أن تقطفهـا. وقد صعق كذلـك عندما علم أن العديـد من المدارس ــ لأسبـاب أمنيـة ــ لا يوجد بهـا خزانات، لـذا يضطر الأطفال إلى حمـل حقائب ظهر

ثقيلـة أينما ذهبوا. وقد قـال: "سيحل iPad (آى باد) هذه المشكلـة". فتمثلت فكرته فى تعيـين مؤلفى كتـب مدرسية بارعين كـى يبتكروا نسخًـا رقمية، وتحويلهـا إلى برنامج للـ iPad (آى باد). علاوة على ذلك، فقد عقد اجتماعات مع كبار الناشرين مثل Pearson Education بشـأن عقـد شراكة مع أبل. قال: "إن العمليـة التى تجيز بها الولايات الكتب المدرسية فاسدة. ولكن إن استطعنا أن نجعل الكتب المدرسية مجانية، وكانت محملة على iPad (آى بـاد)، فليـس هنـاك حاجة لأن تكون مجـازة، إن هذا الاقتصـاد الفاسد على مستـوى الولاية سيستمر عقـدًا، ونستطيع أن نمنحهم فرصة تجنب هـذه العملية برمتها وتوفير المال".

معارك جديدة

وأصداء معارك قديمة

جوجل: المفتوح فى مقابل المغلق

بعد مرور بضعة أيام على إطلاق iPad (آى باد) فى يناير ٢٠١٠، عقد جوبز اجتماعًا غير رسمى مع الموظفين فى مقر شركة آبل. لكن بدلًا من أن يحتفل معهم بمناسبة إطلاقهم لمنتجهم الثورى الجديد، تحدث بصخب عن شركة جوجل لإنتاجها نظام تشغيل Android (أندرويد) المنافس. وكان جوبز غاضبًا لأن جوجل قررت التنافس مع أبل فى مجال صناعة الهواتف حيث قال: "نحن لم نخض مجال البحث. ولكنهم دخلوا مجال الهواتف. أنا واثق أنهم يريدون سحق iPhone (آى فون). لن نسمح لهم بذلك". وبعد مضى بضع دقائق – بعد أن طرح فى الاجتماع موضوع آخر للنقاش – عاود جوبز الانخراط فى خطبته المسهبة التى أخذ ينتقد فيها شعار قيم جوجل الشهير. "أود أن أعاود الحديث عن تلك المسألة الأخرى أولًا وأقول شيئًا آخر، إن هذا الشعار "لا تكن شريرًا" هو مجرد هراء".

شعر جوبز وكأنه تعرض لخيانة شخصية. فرئيس مجلس إدارة جوجل، إريك شميدت، كان أحد أعضاء مجلس إدارة أبل أثناء تطوير iPhone (آى فون) وiPad (آى باد) ومؤسسا جوجل – لارى بيدج وسيرجى برين – يعاملانه كأنه مرشدهما الروحى. وقد شعر بأنه محطم، فقد كانت واجهة شاشة اللمس للـ Android (أندرويد) تستخدم

المزيد والمزيد من المزايا – اللمس المتعدد والنقر وشبكة أيقونات التطبيقات – التى ابتكرتها أبل.

كان جوبز قد حاول إثناء جوجل عن تطوير نظام Android (أندرويد). فذهب إلى مقر شركة جوجل الذى يقع على مقربة من بالو ألتو فى عام ٢٠٠٨ وخاض مباراة صياح مع بيدج وبرين ورئيس فريق تطوير Android (أندرويد) آندى روبين (ولأن شميدت كان فى ذلك الحين أحد أعضاء مجلس إدارة شركة أبل، فقد نأى بنفسه عن النقاشات بشأن iPhone (آى فون). وهو يروى قائلًا: "قلت إننا سنهب جوجل – إن كانت العلاقة بيننا طيبة – حق الوصول إلى iPhone (آى فون) ونمنحها أيقونة أو اثنتين على شاشته الأصلية". ولكنه هدد كذلك أنه إذا واصلت جوجل تصنيعها للـ Android (أندرويد) واستخدمت أيًّا من برامج iPhone (آى فون) كاللمس المتعدد فسوف يقاضيها. فى البداية تحاشت جوجل نسخ مزايا بعينها ولكن فى يناير ٢٠١٠ أنتجت شركة HTC (إتش تى سى) هاتف Android (أندرويد) ضم خاصية اللمس المتعدد والكثير من خصائص iPhone (آى فون) الشكلية. وهذا هو ما كان جوبز يعنيه عندما قال إن شعار جوجل "لا تكن شريرًا" هو مجرد هراء.

وهكذا أقامت أبل دعوى ضد HTC (وأندرويد بوجه عام) متهمة إياها بسرقة عشرين من براءات اختراعها، ومن بين هذه البراءات تلك الخاصة بالكثير من علامات اللمس المتعدد، والنقر للفتح، والنقر مرتين لتقريب الصورة، والتضييق والتوسيع، وأجهزة الاستشعار المحددة لطريقة حمل الجهاز. وفى الأسبوع الذى أقيمت فيه الدعوى كنت معه فى منزله فى بالو ألتو عندما رأيته ثائرًا بصورة لم أشهدها من قبل.

> إن دعوانا تقول: "جوجل، لقد حطمتم جهاز iPhone (آى فون) خاصتنا، حطمتمونا تمامًا". إنها سرقة كبرى. سوف أكرس ما تبقى من حياتى القصيرة إن احتجت هذا، وسأنفق كل بنس من الأربعين مليار دولار التى تملكها أبل فى البنك لتصحيح هذا الخطأ. سوف أدمر Android (أندرويد) لأنه منتج مسروق. أنا مستعد أن أخوض حربًا نووية لأجل هذا. إنهم مذعورون للغاية لأنهم يعرفون أنهم مذنبون، فباستثناء عمليات البحث، فإن كل منتجات جوجل – Android (أندرويد) ووثائق جوجل – هى محض هراء.

وبعد مضى بضعة أيام على هذه الثورة التى اجتاحته، تلقى جوبز مهاتفة من شميدت، والذى كان قد استقال من مجلس إدارة أبل بالصيف الماضى. اقترح أن يلتقيا لاحتساء القهوة، وتقابلا فى مقهى فى المركز التجارى بـ بالو ألتو، ويروى شميدت: "أمضينا نصف الوقت فى التحدث عن أمور شخصية، ثم نصف الوقت الآخر فى التحدث حول اعتقاده بأن جوجل سرقت تصميمات واجهة المستخدم الخاصة بـ أبل". وعندما طرح الموضوع

الثانــى، أخــذ جوبز يتحدث دون انقطاع تقريبًا حيث قــال بلهجة عنيفة إن جوجل دمرته. وقــد قــال لـ شميدت: "لقد ضبطناك متلبسًا. أنا لا أرغــب فى تسوية. ولا أريد مالك. فإن لـدىّ الكثير من المال. أريـدك أن تتوقف عن استخدام أفكارنا فى Android (أندرويد)، هذا هو كل ما أريده". ولم يستطيعا فض النزاع.

وكان جوهــر النزاع يمثل قضية ذات أهمية أكـبر لها رنين تاريخى موهن. لقد قدمت جوجـل Android (أندرويـد) كمنصــة "مفتوحــة"؛ أكـواد برمجيــة مفتوحــة متوافرة بالمجان لصناع الأجهــزة المتعددة كى يستخدموها فى أية هواتف أو أجهزة حاسب لوحية يصنعونهــا. وكان لـدى أبل بالطبع اعتقاد جازم بأنه ينبغــى على أبل دمج أنظمة تشغيلها مــع أجهزتها علــى نحو مغلق. فى الثمانينيات، لم تقم أبل بإجــازة نظام تشغيل ماكنتوش خاصتهــا، واستطاعت مايكروسوفت فى النهاية أن تفــوز بالنصيب الأكبر من السوق من خــلال إجازة نظامها إلى مصنعى أجهزة متعددين، ممــا أطاح – على حد اعتقاد جوبز – بواجهة أبل.

والمقارنــة بين ما فعلتــه مايكروسوفت فــى الثمانينيات وما كانت جوجـل تحاول فعله فــى ٢٠١٠ لم تكــن دقيقة، ولكن كلتا المشكلتين متشابهة فــى أنهما لم يتم حسمهما وأنهما مثيرتــان للحنق. فهى تجسيد للخلاف العظيم للعصــر الرقمى: المغلق فى مقابل المفتوح، أو كمــا أوضحه جوبز، المدمــج فى مقابل المجزأ. فهل من الأفضــل – كما آمنت أبل وكما فرضت بالقوة رغبة جوبز فى السيطرة – ربط الجهاز والبرنامج والمحتوى معًا فى نظام دقيــق يوفر للمستخدم تجربة بسيطة؟ أم من الأفضل منح المستخدمين والمصنعين المزيد مــن الخيــارات وتخصيص العوائد لمزيد من التحديــث، من خلال ابتـكار أنظمة برامج قابلة للتعديل والاستخدام على أجهزة مختلفة؟ أخبرنى شميدت لاحقًا: "كان لدى ستيف أسلـوب خاص يريد أن يديــر به أبل، وهو الأسلـوب نفسه المستخدم منــذ عشرين عامًا، ومفــاده أن أبـل هى مبتكر عبقرى للأنظمــة المغلقة، إنهم لا يريــدون أن يصل الناس إلى منصتهــم دون إذن. وفوائد المنصــة المغلقة هى السيطرة. ولكن تؤمن جوجل بأن الانفتاح هو الوسيلة الأفضل؛ لأنه يقود إلى مزيد من الخيارات والمنافسة واختيارات المستهلك".

إذن مــا الــذى ورد بذهن بيل جيتس حينمــا شاهد جوبز وتلــك الاستراتيجية المغلقة خاصتــه، وخوضه معركة مــع جوجل تمامًا كما فعل مع مايكروسوفت قبل خمسة وعشرين عامًــا مضت؟ قال لى جيتس: "إن للانغلاق بعض الفوائد، فيما يتعلق بقدر السيطرة التى تستطيــع نيلهــا، وبالطبع كان يحصد فــى بعض الأحيان فائدة هــذا". ولكن رفض إجازة نظــام أبل iOS (آى أو إس) – كما أضاف – أعطى منافسيه مثل Android (أندرويد) الفرصــة لتحقيــق مكاسب كبــيرة. إضافة إلى ذلك – على حد قولــه – فإن التنافس بين مجموعة متنوعة من الأجهزة والمصنعين يخلق مزيدًا من الخيارات للمستهلك ومزيدًا من

الابتـكار. وأضاف ساخرًا من متجر أبـل الذى يقع بالمنطقة الخامسة: "إن هذه الشركات لا تبنــى أهرامات بجوار سنترال بــارك، ولكنها تصنع أجهزة مبتكرة قائمة على التنافس لأجل كسب المستهلك". وأوضح جيتس أن معظم التحديثات التى أجريت بأجهزة الحاسب شهدت النور لأن المستهلك كان يملك الكثير من الخيارات، وهذا هو ما سيحدث ذات يوم فــى عــالم الهواتف المحمولة. "ففى النهايــة، أعتقد أن الانفتاح سينجــح، وهذا هو المكان الذى أتيت منه. فعلى المدى الطويل لا تستطيع أن تبقى منغلقًا بهذا الشكل".

وآمــن جوبــز بهذا الانغــلاق والتماسك. فلم يتزعــزع قط إيمانه فــى البيئة الخاضعة للسيطـرة، حتــى عندما شاركـه Android (أندرويــد) فى حصة من الســوق. وقد تذمر عندما أخبرته بما قال شميدت: "تقول جوجل إننا نفرض مزيدًا من السيطرة أكثر منهم، وإننــا منغلقون فى حين أنهــم متفتحون. حسنًا، انظر إلى النتائج – فقد أحدث Android (أندرويد) حالة من الفوضى. فأنتج شاشات ذات حجم مختلف ونسخ متنوعة، فمر بأكثر مــن مائة تعديــل"، وحتى إن فاز نهج جوجل فى النهاية، فإن جوبز يجده بغيضًا. "أحب أن أكون مسئولًا عن تجربة المستهلك برمتها. ونحن لا نقوم بذلك لنجنى مالًا. نحن نفعل ذلك لأننا نريد تصنيع منتجات عظيمة، وليس مجرد هراء مثل Android (أندرويد)".

فلاش، ومتجر أبل، والسيطرة

تجلــى تصميم جوبــز على السيطرة الكاملة فى معارك أخــرى كذلك، ففى الاجتماع غير الرسمــى الــذى هاجم فيه جوجل، هاجــم بعنف أيضًا منصـــة Adobe (أدوبى) للمواقع الإلكترونيــة، وفلاش Flash ووصفها بأنها برامج مقــززة صنعها أناس "كسولون". وقال إن iPod (آى بود) وiPhone (آى فون) لن يستخدما منصة فلاش أبدًا. فأخبرنى لاحقًا فــى هذا الأسبوع: "فلاش هو تكنولوجيا فاشلة ذات أداء بغيض ومشكلات متعلقة بالأمان سيئة حقًا".

بل إنه نبذ التطبيقات التى استخدمت مجمعًا صنعته أدوبى والذى ترجم شفرة فلاش حتــى تتناسب مع نظــام iOS الخاص بشركة أبل. فازدرى جوبز استخدام المجمعات التى مكنــت المصنعين من ابتكار منتجاتهم مرة واحدة ونقلها إلى أجهزة تشغيل متعددة. قال: "إن تعديل فلاش بحيث يصبح قابلًا للنقل عبر المنصات يعنى انهيار جودة كل شىء لأقل مستــوى مشترك. نحن نبذل كثــيرًا من الجهد لنجعل منصتنا أفضــل، والمُصنع لا يجنى أية فائدة إن عملت أدوبى بوظائف تتوافر فى أية منصة. لذا قلنا إننا نريد من المصنعين الاستفــادة من برامجنا الأفضل، ومن ثم تعمل تطبيقاتهم على منصتنا أفضل مما تعمل علــى منصة أى شخص آخر"، وكان مصيبًا فى هــذه النقطة، ففقدان القدرة على تمييز

منصات أبل – وتركها تتحول إلى سلعة كأجهزة HP (إتش بى) و Dell (ديل) – سيعنى موت الشركة.

عـلاوة على ذلك، هناك سبب شخصى. فقد استثمرت أبل فى أدوبى فى عام ١٩٨٥، ومعًا أطلقتا ثورة النشر المكتبى. حيث ادعى جوبز قائلًا: "لقد ساعدت أدوبى على تحقيق النجـاح". وفـى عـام ١٩٩٩ – بعد عودتـه إلى أبل – طلب مـن أدوبى البـدء فى تصنيع برنامـج تحرير فيديو ومنتجات أخرى لـ iMac (آى ماك) ونظام تشغيله الجديد، ولكن أدوبـى رفضـت. فكانت تركز على تصنيـع منتجات لـ Windows (وينـدوز). وبعد ذلك بفـترة وجيزة استقال مؤسسها جون وارنوك. قـال جوبز: "لقد اختفت روح أدوبى برحيل وارنـوك. فكان هو المختـرع، والشخص الذى تربطنى به صلة وثيقـة. وتقاضى الشركتان بعضهما منذ ذلك الحين، وقد ساءت أحوال الشركة كثيرًا".

وعندمـا هاجم الكثيرون من داعمى أدوبى ومؤيـدى فلاش على المدونات جوبز لكونه شديد السيطرة، قرر أن يكتب خطابًا مفتوحًا وينشره. وقد أتى بيل كامبل – صديقه وأحد أعضـاء مجلـس الإدارة – إلى منزله ليناقشا هذا الأمر. سأل كامبل: "هل يبدو الخطاب وكأننى أحاول إلصاق التهمة بأدوبى؟". قال المدرب: "لا، إنك تقول حقائق، فقط أرسله". وركـز معظـم فحوى الخطاب على السلبيـات التقنية لـ فلاش. ولكـن بالرغم من نصائح كامبل، لم يستطع جوبز أن يقاوم التحدث بغضب فى النهاية عن التاريخ الملىء بالمشكلات بـين الشركتين. كتب: "أدوبى هى آخر مصنـع خارجى ضخم تبنى بالكامل Mac OS X (ماك أو إس إكس)".

وانتهت الحال بأبل بأن قللت من القيود التى تفرضها على المُجمعات متعددة المنصات فـى نهاية العام، واستطاعت أدوبى ابتكار أداة تأليف فلاش والتى تبنت الملامح الرئيسية فى نظام iOS لأبل. كانت حربًا مريرة، ولكنها حرب كان لـ جوبز فيها الرأى الأفضل. وفى النهايـة أرغمـت أدوبى وغيرها من مصنعى المجمعات علـى استخدام واجهة الـ iPhone (آى فون) والـ iPad (آى باد) وبرامجها الخاصة بشكل أفضل.

وقـد لاقى جوبز مزيدًا مـن الصعوبة فى خوض الخلافات التـى دارت حول رغبة أبل فى فرض سيطرة كبيرة على نوعيـة التطبيقات التى يمكن تحميلها على iPhone (آى فون) وiPad (آى بـاد). إن حماية الشركة من التطبيقـات المحتوية على فيروسات أو تلك التى تنتهك خصوصية المستخدم أمر منطقى؛ ونبذ التطبيقات التى تأخذ المستخدم إلى مواقع أخـرى لشـراء اشتراكات بـدلًا من القيام بذلـك من خـلال iTunes Store هو تصرف سليـم. ولكـن جوبز وفريقه تمـادوا أكثر من ذلك: فقـرروا حظر أى تطبيـق يشوه سمعة الآخرين، أو قد يثير مشكلات سياسية، أو يرى مراقبو أبل أنه إباحى.

ومشكلة تقلد دور المربية أصبح واضحًا عندما رفضت أبل تطبيقًا يضم صورًا كاريكاتورية سياسية لـ مارك فيور، بحجة أن هجومه على سياسة إدارة بوش الخاصة بالتعذيب انتهكت مبدأ الشركة المتمثل فى عدم تشويه سمعة أحد. وقد انتشر هذا الخبر ليعلم الجميع بهذا القرار، والذى قوبل بالتهكم عندما نال فيور جائزة البوليتزر لعام ٢٠١٠ عن رسومه الكاريكاتورية فى أبريل. واضطرت أبل أن تعترف بخطئها، واعتذر جوبز على الملأ. فقال: "لقد ارتكبنا أخطاء. نحن نبذل قصارى جهدنا، ونتعلم بأقصى سرعة ممكنة – ولكننا ظننا أن هذه القاعدة منطقية".

كان أكثر من مجرد خطأ. فأبرز هذا ولع أبل بالسيطرة على نوعية التطبيقات التى يمكننا رؤيتها وقراءتها، على الأقل إن أردنا استخدام iPad (آى باد) أو iPhone (آى فون). فبدا أن جوبز يواجه خطرًا، ألا وهو التحول إلى الأخ الأكبر فى رواية أورويل، والذى دمره بسعادة فى إعلان نظام تشغيل ماكنتوش الخاص بـ أبل فى عام ١٩٨٤. تعامل مع هذه المشكلة بجدية. ففى أحد الأيام اتصل بكاتب العمود فى صحيفة *نيويورك تايمز*، توم فريدمان، ليسأله كيف يستطيع تحديد قواعد دون أن يظهر بمظهر المراقب. وقد طلب من فريدمان ترؤس مجموعة استشارية للمساعدة فى التوصل إلى إرشادات، ولكن الناشر الذى يعمل لديه كاتب العمود قال إن فى ذلك تضاربًا للمصالح ولم تشكل تلك اللجنة قط.

كما سبب حظر التطبيقات الإباحية مشكلات كذلك. فأعلن جوبز فى رسالة إلكترونية لأحد المستهلكين: "نؤمن بأننا نحمل على عاتقنا مسئولية أخلاقية تلزمنا بحماية iPhone (آى فون) من كل ما هو إباحى. والأشخاص الذين يريدون الإباحية يستطيعون شراء Android (أندرويد)".

وقد حث هذا محرر موقع الدردشة التقنى Valleywag، ريان تيت، على إرسال رسالة إلكترونية له. فأثناء احتسائه مشروبه ذات ليلة، أرسل بريدًا إلكترونيًا لـ جوبز يشجب فيه سيطرة أبل المحكمة على التطبيقات وعدم قبول إيَّاها بسهولة. سأل تيت: "لو كان ديلان فى العشرين من عمره الآن، ماذا سيكون شعوره تجاه شركتك؟ فهل سيظن أن للـ iPad (آى باد) أدنى صلة بـ "الثورة"؟ إن الثورات تعنى الحرية".

وتفاجأ تيت عندما وجد أن جوبز أرسل له ردًا بعد مضى بضع ساعات، بعد منتصف الليل. وقال: "نعم، الحرية من البرامج التى تسرق بياناتك الخاصة. الحرية من البرامج التى تدمر بطاريتك. الحرية من الإباحية. نعم، هى الحرية. إن الأزمنة تتغير، وبعض العاملين فى مجال الحاسب التقليديين يشعرون وكأن عالمهم يسحب من تحت أقدامهم. وهذا حقيقى".

وفى رده، عرض تيت بعض الأفكار الخاصة بـ فلاش وغيره من الموضوعات، ثم عاد إلى موضوع الرقابة قائلًا: "أتعلم شيئًا، أنا لا أريد الحرية من "الإباحية". فالإباحية لا بأس بها! وأعتقد أن زوجتى ستوافق على ذلك".

أجـاب جوبـز: "كنت لتقلـق بشأن الإباحيـة لو كان لديـك أطفال. إن الأمـر لا يتعلق بالحرية، بل بمحاولة أبل القيام بما فى صالح المستخدمين"، وفى النهاية أضاف ملاحظة حـادة: "بالمناسبة، ما الشىء العظيـم الذى قمت به حقًّا؟ هل ابتكرت شيئًا، أم أنك فقط تنتقد أعمال الآخرين وتقلل من قدر حوافزهم؟".

اعـترف تيت بأنه انبهر. كتب: "إن رؤساء مجلس الإدارة الذين يتناوشون مباشرة مع العملاء أو المدونين نادرون حقًّا. فيستحق جوبز كل تقدير لتحطيمه قالب المدير الأمريكى النمطـى وليس لأن شركته تصنع فقط منتجات فائقة الجـودة: فـ جوبز لم يبن شركة ثم أعـاد بناءهـا وفقًا لبعض المبادئ القويـة المتعلقة بالحياة الرقميـة وحسب، ولكنه مستعد للدفـاع عنها علنًا، بقـوة، بصراحة، فى الثانية صباحًا فى عطلـة نهاية الأسبوع". ووافق هذا الرأى الكثير من المدونين، وأرسلوا لـ جوبز رسائل إلكترونية للثناء على عدوانيته. كان جوبز فخورًا كذلك؛ فأرسل نقاشه مع تيت وبعض الثناءات بالبريد الإلكترونى إلىّ.

ومع ذلك، نتيجة لإصدار أبل مرسومًا بأن هؤلاء الذين اشتروا منتجاتها لا يستطيعون رؤيـة رسـوم كرتونيـة سياسيـة جدلية أو مـواد إباحية، حـدث شىء أثـار حفيظته. فقد أصـدر الموقع الهزلى eSarcasm.com حملة علـى الإنترنت تدعى: "نعم يا ستيف، أريد الإباحية". فأعلن الموقع: "نحن أوغاد مهووسون بالجنس ونحتاج أن نشاهد البذاءات ٢٤ ساعة فى اليوم. إما هذا، أو أننا فقط نستمتع بفكرة المجتمع المفتوح غير الخاضع للرقابة الذى لا يقرر فيه ديكتاتور تقنى ما نستطيع وما لا نستطيع مشاهدته".

فـى هـذا الوقـت كان جوبـز وأبـل يخوضـان حربًا ضـد موقـع Gizmodo التابـع لموقع Valleywag والـذى حـاز علـى نسخة اختباريـة لم تصدر بعد مـن iPhone 4 (آى فون ٤) كان قـد تركهـا مهندس قليل الحظ يعمل فى أبل فـى ملهى. وعندما غزت الشرطة – بعدمـا تلقت بلاغ أبل – منـزل الصحفى، تساءل إذا كان هوس الشركة بالسيطرة أصبح ممزوجًا بالعجرفة.

كان جـون ستيـوارت صديقًا لـ جوبـز وكان من المعجبين بأبل. وقـد زاره جوبز بصفة شخصيـة فـى فبراير عندمـا سافر إلى نيـوروك ليلتقـى بالمديرين فى مجـال الإعلام. ولكـن هـذا لم يثن ستيـوارت عن النيـل منه فـى برنامـج *The Daily Show* حيث قال ستيـوارت مازحًـا: "لم يكن مـن المفترض أن تسـير الأمور على هذا النحـو! فيفترض أن تكون مايكروسوفت هى الشركة الشريرة". وخلفه ظهرت كلمة "حمقى أبل" على الشاشة. "فقد كنتم أنتم الثوار، الأشخاص المهضوم حقهم. ولكن هل أصبحتم الأشخاص المهمين؟ هـل تذكرون فى عام ١٩٨٤، عندما كنتم تذيعـون إعلاناتكم البغيضة التى تسقطون فيها الأخ الأكبر؟ انظر فى المرآة أيها الرجل!".

وفى نهاية الربيع طرح أعضاء مجلس الإدارة هذا الموضوع. قال لى آرت ليفنسون على الغداء بعد أن أثار الموضوع فى الاجتماع: "إنه متعجرف. فهى صفة مغروسة فى شخصية ستيف. فبوسعه الاستجابة غريزيًّا وعرض آرائه بطريقة عنيفة". ومثل هذه العجرفة كانت لا بأس بها عندما كانت أبل شركة مهضومًا حقها ومشاكسة. ولكن الآن أصبحت أبل إحدى شركات المحمول الكبرى. قال ليفنسون: "ينبغى أن ندرك أننا أصبحنا شركة كبرى ونتصرف من هذا المنطلق ونعالج موضوع الغطرسة هذا". تحدث آل جور كذلك عن المشكلة فى اجتماعات المجلس حيث يروى قائلًا: "إن سياق أبل تغير جذريًّا. فهى لم تعد تهاجم الأخ الأكبر. فالآن صارت أبل شركة كبرى، ويراها الناس متغطرسة". أصبح جوبز دفاعيًّا عندما أثير الموضوع. قال جور: "إنه لا يزال يتواءم مع الأمر. كان فى حال أفضل عندما كان رجلًا مهضومًا حقه عنه الآن وهو رئيس شركة عملاقة".

ولم يستطع جوبز التعامل مع مثل هذا الكلام بصبر. فأخبرنى فى ذلك الحين بأن السبب الذى جعل أبل تتعرض للنقد هو أن "شركات مثل جوجل وأدوبى تطلق أكاذيب بشأننا وتحاول تدميرنا". أما رأيه فى اتهام أبل بأنها تتصرف فى بعض الأحيان بغطرسة؟ فقد قال: "أنا لست قلقًا بشأن هذا؛ لأننا لسنا متغطرسين".

بوابة الهوائى: التصميم فى مقابل الهندسة

فى العديد من الشركات التى تصنع منتجات استهلاكية، تقع خلافات بين المصممين الذين يرغبون أن يبدو المنتج جميلًا، والمهندسين الذين يحرصون على أن يفى بالمتطلبات الوظيفية. وفى شركة أبل، حيث كان جوبز يفرض ضغوطًا كبيرة على قسمى التصميم والهندسة، كان هذا الخلاف أشد وطأة.

فعندما أصبح هو ومدير التصميم جونى آيف حليفين مبدعين فى عام ١٩٩٧، شرعا فى النظر إلى مشاعر الارتياب التى يعبر عنها المهندسون بوصفها دليلًا على توجه عاجز لابد من وأده. فنجاح iMac (آى ماك) و iPod (آى بود) عزز من إيمانهما بأن تصميمًا مذهلًا من شأنه أن يستحث المهندسين على القيام بأعمال بطولية. فعندما يقول المهندسون إن ثمة شيئًا يستحيل فعله، يضغط عليهم آيف وجوبز كى يحاولوا، وفى العادة كانوا ينجحون. وكانت تظهر مشكلات صغيرة من حين لآخر. فعلى سبيل المثال، كان iPod Nano (آى بود نانو) معرضًا للخدش لأن آيف اعتقد أن أى طلاء شفاف للجهاز سيقلل من نقاء التصميم. ولكن هذا الأمر لم يشكل أزمة.

وعند تصميم iPhone (آى فون)، تعثرت رغبات آيف الخاصة بالتصميم فى أحد قوانين الفيزياء الأساسية غير القابلة للتغيير ولا حتى باستخدام أسلوب تحريف

الواقـع. فالمعـدن مادة لا تصلـح أن توضع على مقربة مـن هوائى. فكمـا أوضح مايكل فـاراداى، تسرى الموجات الكهرومغناطيسية حول سطح المعـدن، وليس خلاله. لذا فإن تغليفًـا معدنيًـا حول الهاتف من شأنـه أن يخلق ما يعرف بقفص فـاراداى، مضعفًا من الإشـارات التى تدخـل وتخرج عبره. كان يوجـد بـ iPhone (آى فـون) الأصلى شريط بلاستيكى بأسفله، ولكن آيف ظن أن ذلك سيتلف جمال التصميم وطلب تطويقه بإطار مـن الألومنيوم. وبعد أن استقروا على هذا التصميـم، صمم آيف iPhone 4 (آى فون ٤) بإطار معدنى. وكان الغرض منه دعم الهيكل، وجعل الجهاز يبدو أملس، وكى يصبح جزءًا من هوائى الهاتف.

واجهت الشركة تحديات كبيرة. فكى يعمل المعدن كهوائى، لابد من إحداث ثقب صغير فى الإطار المعدنى. ولكن إن غطى أحدهم هذا الثقب بإصبعه أو براحة يد تتصبب عرقًا، قـد يفقد الهاتـف بعض الإشـارات. اقترح المهندسـون إضافة تغليف واضـح فوق المعدن للحيلولة دون حدوث هذا، ولكن مرة أخرى شعر آيف بأن هذا سينتقص من جمال المظهر المعدنى المصقول. عرضت المشكلة على جوبز فى عدة اجتماعات، ولكنه ظن أن استغاثتهم تلك كاذبة، فقال: "بوسعكم القيام بذلك"، وهو ما حدث.

وقد أفلحت المحاولة، على نحو مثالى تقريبًا. ولكنه لم يكن مثاليًا بشكل كامل. فعندما أطلـق iPhone 4 (آى فون ٤) فى يونيو ٢٠١٠، بدا رائعًا، ولكن سرعان ما بزغت مشكلة: إن أمسكـت بالهاتف بطريقة معينة، وخاصة إذا ما استخدمت يدك اليسرى بحيث تغطى راحة يدك الثقب الصغير، قد ينقطع الاتصال. وكان ذلك يحدث فى مكالمة تقريبًا من بين كل مائـة مكالمة. وبسبب إصرار جوبز على الحفاظ على سرية منتجاته التى لم تطلق بعد (حتـى الهاتف الذى وجده موقـع Gizmodo فى الملهى كان يوجد داخل هيكل زائف)، لم يخضـ iPhone 4 (آى فـون ٤) الاختبارات الحية والعملية التى تخوضها معظم الأجهزة الإلكترونيـة. لـذا لم يكتشف هذا العيـب قبل أن يهرع الجميع لشرائـه. قال طونى فاضل لاحقًـا: "إن السؤال الذى ينبغى طرحه هنا هو ما إذا كانت سياستا الشركة المتمثلتان فى الاهتمـام بالتصميـم على حساب الهندسة وتحرى السرية المطلقـة فيما يتعلق بالمنتجات التـى لم تطـرح بعد ساعدتـا أبل أم لا بوجه عـام؟ نعم، لكن الأشياء غـير المختبرة تمثل مشكلة محتملة، وهذا هو ما حدث بالفعل".

لو لم يكن هذا جهاز iPhone 4 (آى فون ٤) لشركة أبل – منتجًا أذهل الجميع – ما كان أحـد انتبه لمشكلة انقطاع بعض المكالمات، ولكنها أصبحت تعرف باسم مشكلة "بوابة الهوائـى"، وقـد تفاقمت كثـيرًا فى بداية يوليـو عندما أجرت مجلـة كونسيومر ريبورتس بعضـ الاختبـارات الدقيقة وقالت إنها لا تستطيـع تزكية iPhone 4 (آى فون ٤) بسبب مشكلة الهوائى.

كان جوبز فى كونا فيلدج، هاواى مع أسرته عندما حدثت هذه المشكلة. فى البداية كان دفاعيًا. كان آرت ليفنسون يتواصل معه هاتفيًا طوال الوقت، وأصر جوبز على أن موتورولا وجوجل هما المتسببان فى هذه المشكلة بتعمدهما إلحاق الأذى بالشركة. قال: "إنهما يريدان تدمير أبل".

كان ليفنسون أكثر تواضعًا. فقال: "دعنا نتبين ما إذا كانت هناك مشكلة حقيقية". وعندما ذكر له ثانية تلك الملاحظة الدارجة بأن أبل صارت متعجرفة، لم يرق ذلك لـ جوبز. فكان ذلك متناقضًا مع فلسفة الأبيض والأسود، والصواب والخطأ التى يرى بها العالم. فشعر أن أبل هى شركة صاحبة مبادئ. وإن فشل الآخرون فى رؤية ذلك، فإن هذا هو خطؤهم، وليس سببًا يجعل أبل تلعب دور الذليلة.

وكانت استجابة جوبز الثانية هى الشعور بالأسى. فقد تلقى هذا النقد بصفة شخصية، وشعر بحزن كبير. قال ليفنسون: "فى قرارة نفسه، هو لا يفعل أشياء يعتقد أنها خاطئة بشكل سافر، كما يفعل بعض الأشخاص العمليين للغاية فى مجالنا. لذا إن شعر بأنه محق، فسوف يمضى فى طريقه قدمًا بدلًا من أن يعيد النظر فى دفاتره". وقد طلب منه ليفنسون ألا يكتئب ولكن جوبز أصيب بالاكتئاب حيث قال لـ ليفنسون: "تبًا لهذا، إنه لا يستحق كل هذا". وأخيرًا تمكن تيم كوك من انتشاله من سباته. فأخبره بأنه سمع أحدهم يقول إن أبل فى طريقها لأن تصبح مايكروسوفت أخرى، مغرورة ومتغطرسة. وفى اليوم التالى عدل جوبز من سلوكه قائلًا: "دعنا نتبين أصل هذه المشكلة".

وعندما تم جمع البيانات المتعلقة بالمكالمات التى تنقطع من AT & T (إيه تى أند تى)، أدرك جوبز أن هناك مشكلة حقيقية، حتى إن كانت أصغر مما صورها الآخرون. لذا عاد من هاواى. ولكن قبل أن يغادر، أجرى بعض المكالمات الهاتفية. فقد حان الوقت لطلب المساعدة من بعض الأصدقاء القدامى الموثوق فيهم، هؤلاء الرجال الحكماء الذين ابتكروا نظام تشغيل ماكنتوش معه منذ ثلاثين عامًا مضت.

كانت المكالمة الأولى التى أجراها لـ ريجز ماكينا، استشارى العلاقات العامة حيث قال له جوبز: "سأعود من هاواى لمعالجة مشكلة الهوائى، وأود استشارتك فى بعض الأمور". واتفقا على التقابل فى غرفة مجلس الإدارة فى مقر الشركة فى كوبرتينو فى الواحدة والنصف من ظهيرة اليوم التالى. كانت المكالمة الثانية لرجل الدعاية لى كلو، الذى كان قد حاول التقاعد عن العمل فى أبل، ولكن جوبز أراد أن يبقيه على مقربة منه. وقد استدعى زميله جيمس فينسنت للاجتماع أيضًا.

قرر جوبز أن يدعو ابنه ريد كذلك – والذى كان فى ذلك الحين طالبًا فى السنة النهائية من المرحلة الثانوية – والذى عاد معه من هاواى وقال له: "سأعقد اجتماعات على مدار الساعة ستستمر يومين على الأرجح، وأريد منك حضور جميع هذه الاجتماعات

لأنــك ستتعلم فى هذين اليومين أشياء أكثر من تلك التى ستتعلمها فى عامين بكلية إدارة الأعمــال. فسوف تجلس فــى حجرة بصحبة صفوة الأشخاص فــى العالم وتشهدهم وهم يتخذون قرارات صعبة وتــرى كيف تتخذ القرارات". وترقرقت الدموع بعينى جوبز قليلًا عندمــا تذكر التجربة وقال: "أنا على أتم استعــداد لأخوض كل ما خضته ثانية فى مقابل أن يحظى بفرصة رؤيتى فى العمل. فعليه أن يرى ماذا يفعل أبوه".

انضمــت لهــم أيضًا كاتى كوتــون، رئيسة قســم العلاقات العامة فى أبــل، وسبعة من أعضــاء الإدارة العليا الآخرين. استمر الاجتماع طيلة فترة بعد الظهيرة. وقد قال لاحقًا: "كان واحــدًا من أعظم الاجتماعات التــى حضرتها فى حياتى". بدأ بعرض كل المعلومات التى جمعها. "إليكم الحقائق. إذن ما الذى ينبغى علينا فعله حيال هذا؟".

كان ماكينــا الأكثر هدوءًا وصراحة قائلًا: "فلتعلن الحقيقــة وحسب، اذكر البيانات. لا تبــد متعجرفًا ولكن كــن حازمًا وواثقًا من نفسك". حث آخــرون – من بينهم *فينسنت* – جوبــز على أن يعتذر، ولكن ماكينا رفض. قال ناصحًا: "لا تذهب إلى المؤتمر الصحفى مطأطئًــا رأسك. فلابد أن تقول فقط (الهواتــف ليست كاملة، ونحن لسنا كاملين. فنحن بشر، ونبذل أقصى ما لدينا من جهد وإليكم ما حدث)". وأصبحت تلك هى الاستراتيجية. وعندمــا طرح موضوع العجرفــة للمناقشة، طلب منه ماكينا ألا يقلــق كثيرًا. شرح ماكينا لاحقًــا: "لا أعتقــد أن حمل ستيف على أن يبدو ذليلًا سيجدى نفعًا. فكما يقول ستيف عن نفسه: ما تراه هو ما تحصل عليه".

وفــى المؤتمر الصحفــى الذى عقد فى يوم الجمعــة، فى قاعة شركة أبــل، اتبع جوبز نصيحة ماكينا ولم يتذلل أو يعتذر، ومع ذلك فقد استطاع أن ينزع فتيل المشكلة من خلال توضيحه بأن أبل تفهمتها وستحاول معالجتها. بعد ذلك غير دفة الحديث مؤكدًا أن جميع الهواتف الخلوية بها بعض المشكلات. أخبرنى بعد ذلك أنه بدا "منزعجًا للغاية" فى هذا المؤتمــر، ولكنه فــى الواقع نجح فى الحفاظ على نبرة غير عاطفيــة وصريحة. واستخدم تلــك النبرة فى أربــع جمل خبرية قصيرة: "نحــن لسنا كاملين – الهواتــف ليست كاملة ونحن جميعًا نعرف هذا. ولكننا نريد أن نجعل المستخدمين سعداء".

وقــال إن كان هناك شخص غير سعيــد، فبوسعه إعادة الهاتف (وبلغ معدل الإعادة ١,٧٪، أى أقل من ثلث معدل إعادة iPhone (آى فون) الجيل الثالث أو معظم الهواتف الأخــرى) أو الحصــول على حقيبــة ممتصة للصدمــات مجانية من أبل. ثــم شرع فى الاستشهــاد ببيانــات تظهر وجود هواتف محمولة أخرى بهــا مشكلات مماثلة. ولم يكن ذلــك حقيقيًــا مائة بالمائة. فتصميم الهوائى فى أبل جعــل المشكلة التى تعانيها هواتفها أســوأ مــن تلك التــى توجد بمعظم الهواتــف الأخرى، بما فــى ذلك النســخ المبكرة من iPhone (آى فــون). لكــن الحقيقة هــى أن ما نشره الإعلام حــول مكالمات iPhone 4

(آى فـون ٤) المنقطعـة كان مبالغًا فيه. قال: "لقد قاموا بتضخيـم الأمر كثيرًا". وبدلًا مـن أن يفـزع العملاء لأنه لم يتذلل أو يأمر بسحب الهاتف من الأسواق، أدرك معظمهم أنه محق.

امتـدت قائمة انتظار الهاتف – والذى طرح بالفعـل فى الأسواق – من أسبوعين إلى ثلاثة. وقد ظل أسرع منتجات الشركة مبيعًا. وأصبح محور اهتمام الإعلام هو ما إذا كان جوبـز محقًا فى تأكيده أن الهواتف الذكية الأخرى تعانى من مشكلة الهوائى هذه نفسها. وحتـى إن كانت الإجابة بـ لا، فكانت تلك قصة جيدة أسهل فى مواجهتها من قصة أخرى تشير إلى أن iPhone 4 (آى فون ٤) جهاز فاشل به عيوب.

بعضـ الإعلاميـين كانوا متشككين حيـث كتب مايكل وولف مـن newser.com: "فى عرض بارع من المماطلة وإظهار الصلاح والإخلاص، صعد ستيف جوبز على المسرح لينكر المشكلـة وينبذ النقد ويوزع اللوم على صانعى الهواتف الذكية الآخرين. لقد بلغت الشركة مستـوى من التسويق الحديث والتلفيق المؤسسى وقدرة على إدارة الأزمات لا يسعك إلا أن تقـف أمامهما وتسأل فى شك وفـزع ممزوجين بالذهول: كيف أمكنهم الإفلات من هذا؟ أو إن أردنـا تحـرى مزيد من الدقة، كيف أفلت من هذا؟". ويرى وولف أن السبب فى هذا هـو تأثير جوبز الفاتن "آخـر شخصية جذابة"، فرؤساء مجالـس الإدارة الآخرون كانوا سيقدمـون اعتذارات ذليلة ويسحبـون منتجاتهم بالجملة، ولكن جوبـز لم يضطر للقيام بذلك. "فالتجهـم والجسد النحيف والحكم المطلق والمشيـة الورعة وحس القدسية الذى يمتلكه جعله يحدد بوقار ما له معنى وما ليس له معنى".

كان سكوت آدامز – مبتدع مسلسل الكرتون الهزلى *Dilbert* – متشككًا كذلك، ولكن مشاعـر الإعجاب غلبت على مشاعر الشك لديـه. فكتب مقالًا فى مدونته بعد بضعة أيام (والـذى أرسلـه جوبز بفخر للكثيرين) عبر فيـه عن تعجبه لتحول المنـاورة التى قام بها جوبـز إلى شىء يدرس كمعيار جديد فى العلاقـات العامة. كتب آدامز: "إن استجابة أبل لمشكلـة iPhone 4 (آى فـون ٤) لم تكن مدونة فى كتيب إرشـادات العلاقات العامة؛ لأن جوبـز قرر أن يعيد كتابة هذا الكتيـب. وإن أردت أن تعرف كيف يبدو الشخص العبقرى، ادرسـ كلمات جوبز". فبإعلانه مسبقًا أن الهواتـف لا تخلو من العيوب، غير جوبز سياق الجـدال بتأكيد غير قابل للجدل. "فإن لم يغير جوبز السياق من iPhone 4 (آى فون ٤) إلى كل الهواتـف الذكية بوجـه عام، كان بمقدورى أن أؤلف لكـم مسلسلًا كوميديًا هزليًا موضوعه هو منتج سيئ الصنع لدرجة أنه لا يعمل إذا ما احتك بيد الإنسان. ولكن بمجرد أن تغـير السيـاق إلى "كل الهواتف الذكية بها مشكلات" تلاشـت فرصة المرح. فلا شىء يقتل المرح مثل حقيقة عامة ومملة".

ها هى الشمس أشرقت

كانت هناك بضعة أشياء تحتاج للفصل كى تصبح حياة ستيف جوبز المهنية مكتملة، ومن بين هذه الأشياء نهاية الحرب التى استمرت ثلاثين عامًا مع الفرقة التى يحبها، البيتلز. ففى ٢٠٠٧، أنهت أبل حربها الطويلة مع Apple Corps، شركة الأسطوانات التى تمتلك البيتلز، والتى كانت أول من رفعت دعوى قضائية على شركة الحاسب الوليدة لأخذها الاسم عام ١٩٧٨. ولكن حتى بعد هذه التسوية لم يسمح لأغنيات البيتلز بالتواجد على موقع iTunes. كانت الفرقة هى العقبة لأنها لم تحسم مع شركة موسيقى إى إم آى – والتى تمتلك معظم أغنياتها – كيفية التعامل مع الحقوق الرقمية.

وفى صيف ٢٠١٠ عالجت البيتلز وشركة إى إم آى مشكلاتهما، وتم عقد مؤتمر مكون من أربعة أشخاص فى غرفة اجتماعات كوبرتينو. لعب جوبز ونائب رئيس موقع iTunes إيدى كو دور المضيف لـ جيف جونز، الذى كان يدير أعمال البيتلز وروجز ماكسون رئيس شركة موسيقى إى إم آى. الآن بعد أن أصبح البيتلز مستعدين لأن يخوضوا المجال الرقمى بأغنياتهم، ما الذى يمكن لـ أبل أن تقدمه لهم فى هذا الحدث المهم؟ ظل جوبز ينتظر هذا اليوم منذ وقت طويل. فى الواقع لقد قام هو وفريقه الإعلانى – لى كلو وجيمس فينسنت – بتأليف بعض الإعلانات التجارية الساخرة عند التخطيط للكيفية التى سيغووون من خلالها البيتلز كى يضعوا أسطواناتهم على الموقع.

يروى كو: "فكرت أنا وستيف فى كل الأشياء التى نستطيع فعلها". وتضمن هذا وضع الفريق على الصفحة الأولى من موقع iTunes، وشراء لوحات تبرز أفضل صور الفريق، وبث سلسلة من الإعلانات التليفزيونية على غرار إعلانات أبل الكلاسيكية. وكان العرض الأفضل هو صندوق سعره ١٤٩ دولارًا يضم جميع ألبومات البيتلز الثلاثة عشر، وألبوم Past Masters، وفيديو يثير مشاعر الحنين إلى الماضى لحفل مدرج واشنطن الذى أقيم عام ١٩٦٤.

وبمجرد أن توصلا لاتفاق مبدئى، ساعد جوبز شخصيًّا فى اختيار صور الإعلانات. وكل إعلان انتهى بلقطة أبيض وأسود لـ بول ماكرتنى وجون لينون وهما شابان ويبتسمان فى استوديو تسجيل وينظران إلى مقطوعة موسيقية. لقد كانت تستحضر الصور القديمة لـ جوبز ووزنياك وهما ينظران للوحة الدائرة الكهربائية لأبل. قال كو: "إن وضع أغنيات البيتلز على موقع iTunes كان على رأس الأسباب التى جعلتنا نخوض مجال صناعة الموسيقى".

الفصل الأربعون

إلى اللانهائية

السحاب والسفينة الفضائية وما وراء ذلك

iPad 2 (آى باد ٢)

حتى قبل أن يطرح iPad (آى باد) فى الأسواق، فكر جوبز فيما ينبغى إضافته لـ iPad 2 (آى باد ٢)، فكان يحتاج إلى كاميرا أمامية وأخرى خلفية – كان الجميع يعرفون هذا – كما أراده قطعًا أن يكون أنحف. لكن كانت هناك مشكلة ثانوية ركز عليها بالرغم من إغفال معظم الناس لها: وهى أن الحافظات التى استخدمها الناس كانت تغطى خطوط iPad (آى باد) الجميلة وتقتطع جزءًا من الشاشة. فقد جعلت الجهاز الذى يفترض له أن يكون رفيعًا جهازًا سميكًا. فقد وُضعت عباءة مبتذلة على جهاز ينضح جمالًا من كل جوانبه.

فى ذلك الحين قرأ مقالاً عن أحجار المغناطيس وقام بقصه وإعطائه لـ جونى آيف. إن للأحجار المغناطيسية قوة جذب يمكن تركيزها عند الحاجة. ربما يستطيعون استخدامها لصنع حافظة قابلة للفصل على الجهاز، وبهذه الطريقة توضع الحافظة على الجزء الأمامى من iPad (آى باد) دون أن تغلف الجهاز بأكمله، ثم اكتشف أحد رجال مجموعة آيف كيف يمكنهم صنع حافظة قابلة للفصل يمكن وصلها بمفصل مغناطيسى. فعندما تشرع فى فتحها تدب الحياة بالشاشة كوجه طفل تم دغدغته، وبعد ذلك يمكن طى الحافظة بحيث تكون دعامة لرفع الجهاز من الخلف.

لم تكـن تلك تكنولوجيا عاليــة بقدر ما هى ميكانيكا، ولكنها كانـت رائعة. وكان ذلك مثالاً آخر على رغبة جوبز فى تصنيع جهاز متكامل: فتم تصميم الحافظة و الـ iPad (آى باد) معًا بحيث يتصل المغناطيس بالمفصل بسلاسة، ويتضمن iPad 2 (آى باد ٢) كثيرًا مــن التعديلات، ولكن تلك الحافظة الصغيرة المكتنزة – والتى ما كان ليكترث لها معظم الرؤساء التنفيذيين الآخرين – هى التى كانت ترسم الابتسامة على وجوه معظم الناس.

ولأنه كان يفترض بـ جوبز أن يرحل فى إجازة مرضية أخرى، لم يكن من المتوقع تواجده فـى إطـلاق iPad 2 (آى باد ٢) فــى الثانى من مارس عام ٢٠١١ فى ســان فرانسيسكو. ولكــن عندما أرسلت الدعوات، أخبرنى بأنه يجب أن يحــاول التواجد هنـاك. كان المشهد المعتـاد فى هــذه المناسبات هو السائد: مديــرو الإدارة العليا فى أبـل يجلسون فى الصف الأمامى، تيم كوك يتناول حلـوى الطاقة، والنظام الصوتى يشغل أغانى البيتلز المناسبة، منهــا You Say You Want a Revolution و Here Comes the Sun. وقـد جاء ريد جوبــز فى اللحظة الأخيرة بصحبة اثنين من زملائه فــى السنة الجامعية الأولى واللذين يقطنان معه بالمدينة الجامعية.

قال جوبــز أثناء سيره متمهلًا فوق المسرح وهو يبدو هزيلًا بشكل مخيف ويرسم على وجهه ابتسامة مرحة: "نحن نطور هذا المنتج منذ فترة ولم أرغب أن أفوت هذه المناسبة". أخذ الحشد يهلل ويهتف ويصفق بعدما هب واقفًا.

بدأ عرضه لـ iPad 2 (آى باد٢) بالتفاخر بالحافظة الجديدة حيث شرح قائلًا: "فى هذه المرة، تم تصميم الحافظة والمنتج معًا". بعد ذلك انتقل إلى التحدث عن النقد الذى كان يؤثـر به بشدة لأنه ينطـوى على بعض الحقيقة: كان iPad (آى باد) الأصلى يستهلك المحتـوى أكـثر مما يخلقه. لـذا، قامت أبل بتعديل اثنــين من أفضـل تطبيقاتها الخلاقة بنظـام تشغيل الــ Macintosh (ماكنتوش) وهمــا Garage Band و iMovie، وصنعت نسخًــا قويــة منهما لـ iPad (آى باد). وبين جوبز مدى سهولة تأليف لحن أغنية، أو وضع أغنيــة ومؤثرات خاصة فــى فيديوهاتك المنزليــة، ونشر أو مشاركة مثل هــذه الإبداعات باستخدام iPad (آى باد) الجديد.

ومــرة أخــرى أنهى عرضــه التقديمى بشريحة تــبرز تقاطع شارعــى Liberal Arts و Technology. وفى هذه المرة عبر بوضوح عن أحد معتقداته، وهو أن الإبداع والبساطة الحقيقيــين يأتيــان من دمــج الجهــاز والنظام، وهــذه الأشياء فــى حالتنا هــى المحتوى والحافظــات والبائعــون – بدلًا من السماح لكل شىء بأن يكون مفتوحًا ومجزأ كما يحدث فى عالم حواسب الويندوز الشخصية ويحدث الآن مع أجهزة الأندرويد:

> تعــرف أبل جيــدًا أن التكنولوجيا وحدها غــير كافية، فنحن نؤمن بــأن التكنولوجيا ممزوجة بالإنسانيات هى التى تجعل قلبنا يغرد. ولا يوجد شىء يجسد ذلك أكثر من جيل أجهزة ما بعد

> الحاسب الشخصى هذه، فالناس يهرعون إلى سوق أجهزة الحاسب اللوحية هذه، وينظرون إليها بوصفها الحاسبات الشخصية التالية، والتى تصنع مكوناتها الصلبة وبرامجها شركات مختلفة. لكن تخبرنا تجربتنا وكل خلية من أجسامنا بأن هذا ليس هو النهج السليم. فلابد أن تكون أجهزة ما بعد الحاسب تلك أكثر غريزية وأسهل فى الاستخدام من الحاسب العادى، ولابد من دمج البرامج والمكونات الصلبة والتطبيقات بها على نحو أكثر سلاسة من الأجهزة العادية، ونحن نعتقد أننا نملك أسلوب بناء سليمًا، ليس فقط فيما يتعلق بالسيليكون ولكن فى مؤسستنا، كى نصنع هذه النوعية من المنتجات.

وهذا البناء لم يكن مترسخًا فى المؤسسة التى بناها فقط، وإنما فى روحه كذلك.

وبعد حفل الإطلاق، كان جوبز ينضح بالحيوية. وقد جاء إلى فندق فور سيزونز لينضم إلىّ وزوجته وريد بالإضافة إلى صديقىْ ريد فى ستانفورد لتناول الغداء. وتحريًا لبعض التغيير كان يأكل، وإن كان بكميات صغيرة كعادته. طلب عصيرًا طازجًا، والذى أعاده ثلاث مرات، متعللًا بأنهم يجلبونه له فى كل مرة من زجاجة، وباستا بالخضراوات، لكنه وضعها جانبًا بعد أن ذاقها مدعيًا أنها لا تؤكل. لكنه بعد ذلك تناول نصف طبق سلاطة وطلب واحدًا له تبعه بكأس آيس كريم. ونجح الفندق المتسامح فى النهاية أن يعد له كوبًا من العصير يفى بمعاييره.

وفى منزله باليوم التالى كان مازال مبتهجًا. كان يخطط للسفر إلى كونا فيلدج باليوم التالى، وحده، وطلبت أن يرينى ما حمّله على جهاز iPad 2 (آى باد ٢) خاصته لأجل الرحلة. كانت هناك ثلاثة أفلام: *Chinatown* و *The Bourne Ultimatum* و *Toy Story 3*. والأكثر جذبًا للانتباه أنه أضاف كتابًا واحدًا فقط: *The Autobiography of a Yogi*، المرشد إلى التأمل والروحانية، الذى قرأه أول مرة عندما كان مراهقًا، ثم أعاد قراءته فى الهند، وكان يقرؤه مرة كل عام منذ ذلك الحين.

قبل الظهيرة قرر أنه يريد تناول شىء ما. كان ضعيفًا للغاية لدرجة لا تمكنه من القيادة؛ لذا أخذته بالسيارة إلى مطعم فى مركز تجارى. كان مغلقًا ولكن المالك كان معتادًا على طرق جوبز بابه فى غير مواعيد العمل الرسمية وقد سمح لنا بالدخول بسعادة. قال جوبز ممازحًا: "لقد اتخذ قرارًا بتسمينى" حيث طلب منه أطباؤه أن يتناول البيض كمصدر عالى البروتين، فطلب أومليت. وقال: "إن تعايشك مع مرض كهذا وكل هذا الألم يذكرك دومًا بالموت، وهذا من شأنه أن يفعل أشياء غريبة فى مخك إن لم تتوخ الحرص، فأنت لا تضع خططًا لأكثر من عام قادم، وهذا سيئ. فأنت بحاجة لأن ترغم نفسك على التخطيط وكأنك ستعيش سنوات عديدة قادمة".

ومثــال علــى هذا التفكير السحــرى كان خطته لبناء يخت فخم. فقبـل إجرائه عملية زرع الكبـد، اعتاد أن يقوم هو وأسرته باستئجار قـارب لقضاء الإجازات على متنه، أثناء إبحــاره إلى المكسيــك أو جنوب الأطلنطى أو البحر الأبيض المتوسط. وفى العديد من هذه الرحــلات البحريــة، كان جوبز يمل أو يبــدأ فى التذمر بشأن تصميــم القارب؛ لذا كانوا ينهون الرحلة ويسافرون جوًا إلى كونا فيلدج. ولكن فى أحيان أخرى كانت الرحلة البحرية تسير على ما يرام. "أفضل إجازة أمضيتها كانت تلك التى سافرت بها إلى ساحل إيطاليا ثــم إلى أثينــا – والتى كانــت جهنم حقيقية ولكــن البارثينون كانت تسلــب الألباب – ثم إلى أفســس فــى تركيا حيث توجد تلــك الحجرات لغسيل الوجه واليديــن والتى ينتصفها مــكان يجلس به الموسيقيون لعزف ألحان السيرينــادا". وعندما بلغوا إسطنبول، استأجر أستــاذًا فــى التاريــخ ليأخذ أسرته فى جولة. وفــى النهاية ذهبوا إلى حمــام تركى، حيث ولدت محاضرة الأستاذ لدى جوبز استبصارًا حول عولمة الشباب:

> تولد لدىّ إلهام حقيقى. كنا جميعًا نرتدى العباءات، وقد أعدوا لنا قهوة تركية. شرح الأستاذ كيــف تعــد القهوة هناك بشــكل مختلف عن أى مكان آخــر، وقلت لنفسى: "مــاذا إذن؟" فهل يكــترث الأطفــال فى تركيا بشأن القهوة؟ ظللت أتطلع طوال اليــوم فى الأطفال فى إسطنبول. كانــوا جميعًا يشربون ما يشربه أى طفل آخر فى العالم، وكانوا يرتدون ملابس تشبه تلك التى تبــاع فى متاجر The Gap، وكانوا يستخدمون الهواتــف الخلوية. كانوا مثلهم مثل الأطفال فى أى مكان آخر. أذهلنى أن العالم بأسره أصبح متشابهًا لهؤلاء الصغار. ففى الوقت الذى نصنع بــه منتجات، لا يوجــد ما يسمى بالهاتف التركــى أو مشغل موسيقى يريــده الصغار فى تركيا والذى يختلف عن ذلك الذى يريده الصغار فى أى مكان آخر. لقد أصبحنا عالمًا واحدًا الآن.

وبعــد الاستمتاع بهــذه الرحلة البحرية، أخذ جوبز يسلى نفســه بتصميم – ثم إعادة وإعــادة تصميم – قارب قال إنه يريد أن يبنيه فى يوم ما. وعندما داهمه المرض مجددًا فــى ٢٠٠٩، ألغى المشــروع تقريبًا حيث يقول: "لم أعتقد أننى سأكون على قيد الحياة عند الانتهاء منه. ولكن ذلك أحزننى كثيرًا، وقررت أن العمل بالتصميم سيولد بداخلى كثيرًا من المتعة، وربما يحالفنى الحظ وأكون على قيد الحياة عند انتهائه. فإن توقفت عن العمل فــى القارب ونجحت فى البقاء على قيــد الحياة عامين آخرين، سأكون مستاء للغاية؛ لذا واصلت العمل به".

وبعــد أن تناولنا الأومليت فى المطعم، عدنا إلى منزله وأرانى كل النماذج والرسومات التصميميــة. وكما كان متوقعًــا، كان اليخت المخطط لإنشائه أملس وصغير الحجم. وكان ظهــر المركب المصنوع من خشب الساج ممهدًا علــى نحو مثالى وخاليًا من أية تجهيزات. وكما هى الحال فى متجر أبل، كانت نوافذ القمرة عبارة عن ألواح زجاجية ضخمة، تمتد

مـن السقف إلى الأرض تقريبًا، وصُممت حجرة المعيشـة الأساسية لتكون بها جدران من الزجـاج والتى يبلغ طولها أربعين قدمًا وارتفاعها عشـر أقدام، وطلب من كبير مهندسى متجر أبل أن يصمم زجاجًا خاصًا يستطيع أن يوفر دعمًا هيكليًا.

فـى ذلك الحين بدأت الشركـة الهولندية لبناء اليخوت فيدشيب فـى إنشاء القارب، ولكـن جوبـز كان لا يزال مـترددًا بشأن التصميم. قـال: "أعرف أن ثمـة احتمالًا لوفاتى وتـرك لورين مع قارب نصف منتهى الإنشـاء. ولكن ينبغى علىّ مواصلة العمل به. فإن لم أفعل هذا، سأكون قد سلمت بأننى على وشك مفارقة الحياة".

كان مـن المفترض أن يحتفل هو وباول بعيد زواجهما العشريـن بعد بضعة أيام، واعترف أنـه فى بعض الأحيان لم يمنحها التقدير الذى تستحقه. قال: "أنا محظوظ حقًا؛ لأنك لا تعـرف ما الذى تقحم نفسك به عندما تتـزوج، إذ يكون لديك شعور بديهى إزاء الأشياء. ولم أكـن لأستطيـع تحقيق ما حققته، ليس فقط لأن لوريـن ذكية وجميلة، ولكن اتضح لى أنهـا امرأة صالحة حقًـا". ترقرقت الدموع فى عينيه للحظة حيـث تحدث عن صديقاته الأخريـات – وخاصة تينـا ريدز – ولكنه قال إنه أحسن الاختيار فى النهاية. أشار كذلك إلى أنه يكون شديد الأنانية والإلحاح فى بعض الأحيان. قال: "كان على لورين التعامل مع ذلك، وكذلك التعامل مع مسألة مرضى. أعرف أن الحياة معى ليست ممتعة كثيرًا".

ومن بين خصاله الأنانية أنه لا يتذكر المناسبات أو أعياد الميلاد، ولكن فى هذه المرة، قـرر إعداد مفاجأة. لقد تزوجا فى فنـدق أهوانهى فى يوسميتى، وقرر أن يأخذ باول إلى هنـاك ثانيـة فى عيد زواجهمـا. ولكن عندما اتصـل جوبز بالفندق، وجـد جميع الغرف محجـوزة؛ لذا طلـب من الفندق الاتصـال بالأشخاص الذين حجزوا الجنـاح الذى أقام فيـه هو وبـاول عند زواجهما وسؤالهم ما إذا كانوا يقبلـون تركه – يقول جوبز: "عرضت أن أدفع لهم نظير عطلة أخرى فى الفندق، وكان الرجل لطيفًا للغاية وقال: عشرون عامًا من الزواج، من فضلك خذه، إنه لك".

وقـد وجد صور الزفاف – التـى التقطها أحد الأصدقاء – وطبعها على لوحات ورقية سميكـة ووضعها فى صندوق فخم. وبعد تصفح جهـاز iPhone (آى فون) خاصته، وجد الملحوظة التى كتبها كى ترفق بالصندوق وقرأها بصوت عال:

لم نكـن نعرف بعضنا جيدًا منذ عشرين عامًا مضـت. كان مرشدنا هو بديهتنا؛ وقد أوقعتنى فـى غرامك. كانت الثلـوج تنهمر عندما تزوجنا فى أهوانهى. ومـرت السنوات وجاء الأطفال وشهدنا أوقاتًا جيدة وأخرى صعبة ولكننا لم نشهد قط أوقاتًا سيئة. فحبنا واحترامنا لبعضنا استمـرا وازدادا وقـد خضنا الكثير معًا وها نحـن نعود إلى المكان نفسه الـذى بدأنا منه منذ عشرين عامًا بعد أن صرنا أكبر وأكثر حكمة وظهرت التجاعيد على وجهينا وقلبينا. لقد رأينا

كثيرًا من مباهج الحياة ومساوئها والكثير من الأسرار والعجائب، ونحن لا نزال هنا معًا. إن حبى لك لم يهتز قط.

وبعد أن انتهى من القراءة انخرط فى بكاء هستيرى. وعندما تمالك نفسه، أشار إلى أنه أعد أيضًا مجموعة من الصور لكل ابن من أبنائه قائلًا: "أعتقد أنهم سيحبون أن يعرفوا أننى كنت صغيرًا فى أحد الأيام".

خدمة أبل السحابية، iCloud

فى عام ٢٠٠١، كان لدى جوبز رؤية: جهاز الحاسب الشخصى خاصتك سيكون بمثابة "محور رقمى" لمجموعة متنوعة من الأجهزة العصرية، مثل مشغل الموسيقى، ومسجل الفيديو، والهاتف، والحاسب اللوحى. وتطلب هذا استغلال أبل لقدرتها على إنتاج منتجات متكاملة سهلة الاستخدام، وهكذا تحولت الشركة من محراب لتصنيع منتجات عالية الجودة إلى أكبر وأبرز شركة تكنولوجية فى العالم.

وبحلول عام ٢٠٠٨ كان جوبز قد طور رؤية للموجة الجديدة للعصر الرقمى. فآمن بأنه فى المستقبل لن يصبح الحاسب المكتبى مجرد محور للمحتوى، بل سيتحول المحتوى إلى "سحابة". بمعنى آخر، سيخزن محتواك على شبكات حاسوبية (خوادم) بعيدة والتى تديرها شركة تثق بها، وسيكون متاحًا لك كى تستخدمه على أى جهاز فى أى مكان. وسيستغرق منه هذا المشروع ثلاث سنوات كى ينجزه على النحو السليم.

ولكنه بدأ بخطوة خاطئة. ففى صيف ٢٠٠٨ أطلق منتجًا يسمى MobileMe (موبايل مى)، وهو عبارة عن خدمة اشتراك غالية السعر (٩٩ دولارًا فى العام) تسمح لك بتخزين دفتر عناوينك، ووثائقك، وصورك، وفيديوهاتك، وبريدك الإلكترونى، وتقويمك بعيدًا على السحابة والاتصال بهم من أى جهاز، فنظريًّا، تستطيع الذهاب إلى الـ iPhone (آى فون) خاصتك أو أى حاسب وتتصل بكل مناحى حياتك الرقمية. لكن كانت هناك مشكلة كبيرة: كانت الخدمة – إذا ما استخدمنا مصطلحات جوبز – مقززة. فكانت معقدة، ولا تتصل الأجهزة جيدًا، وتضيع الرسائل الإلكترونية والبيانات الأخرى بعشوائية فى الأثير. وقد جاء عنوان نقد والت موسبيرج فى جريدة *وول ستريت جورنال* "إن برنامج MobileMe لشركة أبل به الكثير من العيوب لدرجة لا تجعلك قادرًا على الاعتماد عليه".

استشاط جوبز غضبًا حيث جمع فريق MobileMe فى القاعة بمقر شركة أبل واعتلى المسرح وسأل: "هل يستطيع أحدكم أن يخبرنى ماذا يفترض لـ MobileMe (موبايل

مى) أن يفعل؟". بعد أن أدلى أعضاء الفريق بأجوبتهم، قال جوبز غاضبًا: "إذن، فلماذا بحق الجحيم لا يفعل هذا؟". وعلى مدار النصف الساعة التالية أخذ يعنفهم بقسوة. قال: "لقد لطختم سمعة أبل. لابد أن تبغضوا بعضكم لأنكم خذلتم بعضكم. إن موسبيرج – صديقنا – لم يعد يكتب مقالات جيدة عنا". وأمام الجمهور برمته تخلص من قائد فريق MobileMe (موبايل مى) واستبدل به إيدى كو، والذى راقب كل محتوى الإنترنت فى أبل. وكما أوضح آدم لاشينسكى من جريدة *فورتشن* فى دراسة نقدية مفصلة لثقافة شركة أبل: "إن المحاسبة تفرض بحزم".

وبحلول عام ٢٠١٠ بات واضحًا أن كلًّا من جوجل وأمازون ومايكروسوفت وغيرها من الشركات كانت تهدف لأن تكون الشركة التى تخزن على النحو الأمثل كل محتواك وبياناتك على السحابة وتربطها بأجهزتك المختلفة؛ لذا ضاعف جوبز من مجهوداته. وكما شرح ذلك لى فى هذا الخريف:

> نحتاج أن نكون الشركة التى تدير علاقتك بالسحابة – ترسل لك موسيقاك وفيديوهاتك من السحابة، وتخزن صورك ومعلوماتك، بل وربما حتى معلوماتك الطبية. وكانت أبل هى أول شركة فكرت فى تحويل حاسبك الشخصى إلى محور رقمى؛ لذا كتبنا كل هذه التطبيقات – iPhoto و iMovie أو iTunes – ووضعناها بأجهزتنا – مثل iPod (آى بود) و iPhone (آى فون) و iPad (آى باد) – وجعلناها تعمل بشكل مذهل. ولكن على مدار السنوات القليلة التالية، سينتقل المحور من حاسبك إلى السحابة. لذا، إنها نفس استراتيجية المحور الرقمى، ولكن المحور سيكون بمكان آخر. وهذا يعنى أنك ستتمكن دومًا من الوصول إلى محتواك من أى جهاز.
>
> ومن المهم أن نقوم نحن بهذا التحول، بسبب ما أطلق عليه كلايتون كريستنسن "محنة المبتكر" حيث لا يستطيع الأشخاص الذين اخترعوا شيئًا ما أن يطوروا منه ويأخذوه إلى مراحل أخرى، ونحن بالقطع لا نود أن نتخلف عن الركب. سوف أطور MobileMe وأجعله مجانيًّا، وسنجعل الاتصال بالمحتوى بسيطًا. إننا نبنى مجموعة شبكات حاسوبية (خوادم) فى نورث كارولينا. ونستطيع أن نوفر لك كل المزامنة التى تحتاجها وبهذه الطريقة سنحتكر العملاء.

ناقش جوبز هذه الرؤية فى اجتماعاته الصباحية التى يجريها يوم الاثنين، وسرعان ما صُقلت إلى استراتيجية جديدة حيث يروى قائلًا: "أرسلت رسائل إلكترونية إلى مجموعات من الناس فى الثانية صباحًا ودرسنا الأمور بالتفصيل. ونحن نفكر فى هذا مليًّا؛ لأن ليست وظيفتنا التى توجد على المحك بل حياتنا"، وبالرغم من أن بعض أعضاء

مجلس الإدارة – ومن بينهم آل جور – ترددوا بشأن فكرة جعل MobileMe (موبايل مى) مجانية، إلا أنهم دعموها. فكانت تلك هى استراتيجيتهم لجذب العملاء إلى مدار أبل طوال العقد التالى.

وأطلق على الخدمة الجديدة اسم iCloud (آى كلاود)، وأزاح عنها جوبز الستار فى خطبته الرئيسية فى مؤتمر أبل للمبرمجين والمطورين فى يونيو ٢٠١١. كان لا يزال فى إجازته المرضية، وقد تم احتجازه بالمستشفى بضعة أيام فى مايو لمعاناته من التهابات وآلام. ونصحه بعض الأصدقاء المقربين بعدم إلقاء العرض التقديمى، والذى سيتطلب كثيرًا من الإعداد والبروفات. ولكن بدا أن إمكانية التبشير باقتراب تغيير جذرى آخر كانت تحفزه وتحمسه.

وعندما اعتلى المسرح فى مركز مؤتمرات سان فرانسيسكو، كان يرتدى كنزة كشمير سوداء من تصميم فون روزين أعلى سترته ذات الياقة الواقفة المعتادة من تصميم ايسيه مياكى، وكان يرتدى ملابس داخلية حرارية أسفل بنطاله الجينز الأزرق وقد بدا هزيلًا أكثر من أى وقت مضى. وقد وقف الحشد ورحب به ترحيبًا حماسيًّا مطولًا – قال: "إن هذا يسعدنى دومًا، وأنا أقدره كثيرًا" – ولكن فى غضون دقائق انخفضت أسهم أبل أكثر من أربعة دولارات، لتصل إلى ٣٤٠ دولارًا حيث كان يبذل جهدًا بطوليًّا، ولكنه بدا ضعيفًا.

سلم المسرح إلى فيل تشيللر وسكوت فورستول ليعرضا أجهزة التشغيل الجديدة لأجهزة نظام تشغيل ماكنتوش وأجهزة الموبايل، ثم عاد لعرض iCloud بنفسه قائلًا: "منذ عشر سنوات مضت تقريبًا، راودتنا واحدة من أكثر أفكارنا أهمية. فكان الحاسب سيصير المحور الرقمى لحياتك. فيديوهاتك وصورك وموسيقاك. ولكنه انتكس خلال السنوات القليلة الماضية. لماذا؟". تحدث بإسهاب حول صعوبة ربط كل محتواك بكل واحد من أجهزتك. فإن حمّلت أغنية على iPad (آى باد) والتقطت صورة بـ iPhone (آى فون)، وخزنت فيديو على حاسبك، قد يتولد لديك شعور بأنك عامل على لوحة مفاتيح وأنت تفصل وتركب وصلات اليو إس بى بالأجهزة لجمع المحتوى. قال دافعًا الجمهور للضحك: "إن توصيل تلك الأجهزة ببعضها يدفعنا للجنون. ونحن لدينا الحل. فتلك هى فكرتنا الكبرى التالية. فسوف نقلل من قيمة الحاسب الشخصى وأجهزة الماك لنجعلهما مجرد أجهزة، وسننقل المحور الرقمى إلى السحاب".

وكان جوبز يدرك جيدًا أن هذه "الفكرة الكبرى" لم تكن جديدة بالفعل. فى الواقع لقد سخر من محاولة أبل السابقة قائلًا: "ربما تفكر قائلًا، لماذا ينبغى علىّ تصديقهم؟ فهم من ابتكروا MobileMe (موبايل مى) قبل ذلك". ضحك الجمهور بشدة، فاستطرد قائلًا: "دعونى فقط أعترف أنه لم يكن أفضل ابتكاراتنا". ولكن وفقًا للطريقة التى عرض

بهــا iCloud، كان واضحًا أنه أفضل. فأنــت تصل إلى بريدك الإلكترونى ودفتر أسمائك وتقويمــك على الفور. وهذا هــو ما يحدث أيضًا مع تطبيقاتك وصــورك وكتبك ووثائقك. وما كان أكثر إبهارًا أن جوبز وإيدى كو أبرما اتفاقيات مع شركات الموسيقى (وهو الشىء الذى لم تفعله جوجل وأمازون). فسيصبح لدى أبل ثمانية عشر مليون أغنية على شبكات حواسيبهــا السحابيــة، وإن كنت تملك أيًا من هذه الأغانى علــى أى جهاز من أجهزتك أو حواسيبك – سواء اشتريتها بشكل قانونى أو اقتنصتها – ستدعك أبل تحصل على نسخة عاليــة الجودة منهــا على جميع أجهزتك دون أن تضطر لتضييــع وقتًا وجهدًا فى تحميلها على السحابة قائلًا: "إن كل شىء يجدى نفعًا".

وهــذا المفهــوم البسيــط – أن كل شــىء يعمل بسلاســة – كان الميزة التــى تجعل أبل تتفوق دومًا علــى منافسيها. وقد ظلت مايكروسوفت تروج لـ "CloudPower" لأكثر من عــام، وقبل ذلك بثلاث سنوات ناشد كبير مصممى البرمجة فى الشركة، الأسطورة راى أوزى، مايكروسوفــت قائــلًا: "إن ما نطمح إليه هو أن يقوم الأفــراد بإجازة بياناتهم مرة واحدة، وبعــد ذلك يستخدمون أيًا من ... أجهزتهم للتوصل إلى تلك البيانات والاستمتاع بهــا". ولكــن أوزى استقال من مايكروسوفت فى نهايــة ٢٠١٠، ولم تقدم الشركة خدمتها السحابيــة قط بأجهــزة العملاء. وقدم كل مــن أمازون وجوجل الخدمــات السحابية فى ٢٠١١، ولكــن لم تستطع أى مــن الشركتين أن تدمج المكونــات الصلبة والبرامج والمحتوى لمجموعــة متنوعــة من الأجهزة. لقد سيطــرت أبل على كل رابط فــى المتسلسلة وصممتها جميعًــا لتعمل معًا: الأجهزة والحواسيب وأنظمة التشغيــل وبرنامج التطبيقات، بالإضافة إلى بيع وتخزين المحتوى.

وبالطبــع، كانت الخدمة تعمل بسلاسة إن كنت تستخدم فقط جهاز أبل ومكثت داخل حديقــة أبــل المسورة. وقــد حصدت أبل فائدة أخــرى من هذا: وهى الاحتفــاظ بالعميل، فبمجــرد أن تبــدأ فــى استخــدام iCloud، يصعب عليــك أن تستخدم جهــازًا آخر مثل Kindle (كينــدل) أو نظــام Android (أندرويد)، فموسيقــاك ومحتوياتك الأخرى لن تتوافــق معهــا؛ فى الواقع قد لا تعمل من الأساس. كان ذلــك تتويجًا لثلاثة عقود أمضوها فى تحاشى الأنظمة المفتوحة. وقد أخبرنى جوبز أثناء تناول الإفطار صبيحة اليوم التالى: "فكرنــا فيمــا إذا كان ينبغى علينا تقديم خدمة الموسيقى للــ Android (أندرويد). لقد وضعنــا iTunes (آى تيونز) علــى الويندوز كى نبيع مزيدًا من أجهــزة iPod (آى بود). ولكننــى لا أرى ميزة فى وضع تطبيــق الموسيقى خاصتنا على Android (أندرويد)، فيما عــدا أن ذلــك سيجعل مستخدمــى Android (أندرويد) سعــداء. وأنا لا أريــد أن أجعل مستخدمى Android (أندرويد) سعداء".

مقر جديد

عندما كان جوبز فى الثالثة عشرة من عمره، بحث عن رقم بيل هيوليت فى دليل الهاتف واتصل به لتسجيل جزء يحتاجه لعداد التردد الذى كان يحاول صنعه، وانتهت به الحال بالحصول على عمل صيفى بفرع الأدوات من هيوليت - باكارد. وفى هذا العام نفسه اشترت إتش بى أرضًا فى كوبرتينو لتوسيع فرع الآلات الحاسبة خاصتها. ذهب وزنياك للعمل هناك، وفى هذا المكان صمم Apple I (أبل ١) و Apple II (أبل ٢) فى الساعات التى يعمل بها بعد عمله الأساسى.

وعندما قررت إتش بى ترك مقرها فى كوبرتينو عام ٢٠١٠، والذى كان يبعد ميلًا واحدًا فقط شرقى مقر شركة أبل الذى يقع فى شارع إنفاينايت لووب، رتب جوبز فى سرية أن يشتريه هو والجزء الملحق. فراقت له الطريقة التى بنى بها هيوليت وباكارد شركة لن تفنى أبدًا، وكان يفخر أنه استطاع أن يفعل الشىء نفسه فى أبل. ولكنه الآن أراد مقرًّا زجاجيًّا، وهو شىء ليس لدى أى شركة تكنولوجيا فى الساحل الغربى مثله. وفى النهاية، اشترى ١٥٠ فدانًا، معظمها كان عبارة عن بساتين مشمش عندما كان صبيًّا وأقحم نفسه فيما أصبح بعد ذلك مشروعًا لإرث حقيقى وقد جمع بين شغفه بالتصميم وشغفه ببناء شركة لا تفنى حيث قال: "أود أن أترك مقرًّا بارزًا يجسد قيم الشركة للأجيال القادمة".

لقد استأجر ما اعتبره أفضل شركة معمارية فى العالم، تلك التى يملكها سير نورمان فورستر، والتى شيدت مبانى بهندسة ذكية مثل القصر البرلمانى الألمانى المرمم فى برلين وبرج سويس رى فى لندن. ولم يكن شيئًا باعثًا على الدهشة أن جوبز أقحم نفسه فى التخطيط، من حيث الرؤية والتفاصيل، حتى إنه صار شبه مستحيل الاتفاق حول تصميم نهائى. كان هذا ليصبح صرحه الأبدى، وأراد بناءه على النحو السليم وقد عينت شركة فوستر خمسين مهندسًا معماريًّا بالفريق، وكل ثلاثة أسابيع خلال ٢٠١٠ كانوا يعرضون على جوبز نماذج وخيارات منقحة. ومرارًا وتكرارًا كان يقترح مفاهيم جديدة، وفى بعض الأحيان أشكالًا جديدة تمامًا، ويجعلهم يبدأون من الصفر ويقدمون مزيدًا من البدائل.

وعندما أرانى للمرة الأولى النماذج والمخططات فى حجرة معيشته، كان المبنى يتخذ شكل حلبة سباق لولبية ضخمة مصنوعة من ثلاثة أنصاف دوائر متصلة تحيط بساحة مركزية شاسعة وكانت الجدران عبارة عن ألواح زجاجية تمتد من السقف إلى الأرض ويوجد فى الداخل صفوف من الحجيرات المكتبية تسمح لأشعة الشمس بالتخلل إلى الممرات، قال: "إنه يوفر مساحات للقاءات العرضية، ويستطيع الجميع الاستمتاع بأشعة الشمس".

وفى المرة التالية التى أرانى بها المخططات – بعد شهر – كنا فى قاعة مؤتمرات أبل الكبرى التى توجد أمام مكتبه، حيث غطى نموذج للمبنى المقترح طاولته. كان قد أجرى تغييرًا كبيرًا. فوضعت الحجيرات بعيدًا عن النوافذ للسماح للأروقة الطويلة بأن تسبح فى أشعة الشمس. وستكون تلك أيضًا بمثابة أماكن للتجمعات العامة. وكان هناك جدل قائم مع بعض المهندسين المعماريين ممن أرادوا أن تكون النوافذ قابلة للفتح. ولم ترق قط فكرة قدرة الناس على فتح الأشياء لـ جوبز. أعلن قائلًا: "ذلك سيسمح فقط للناس بإفساد الأشياء"، وفيما يتعلق بهذا الأمر – كما حدث مع غيره من التفاصيل – كان ما أراده هو الذى تحقق.

وعندما عاد إلى المنزل فى هذه الليلة، عرض جوبز الرسومات على أسرته أثناء تناول العشاء، قال ريد ممازحًا إن منظر الهوائى يذكره بالأعضاء الذكورية. ونبذ والده التعليق واعتبره يعكس عقلية المراهق. ولكنه ذكر هذا التعليق فى اليوم التالى للمهندسين المعماريين قائلًا: "للأسف، بمجرد أن أخبركم بهذا فلن تتمكنوا أبدًا من محو هذه الصورة من رؤوسكم". وفى المرة التالية التى زرته بها، غير التصميم ليجعله دائرة بسيطة.

وكان التصميم الجديد يعنى أنه لن تصبح هناك قطعة زجاج مستقيمة فى المبنى. فجميعها ستكون منحنية ومتصلة ببعضها بسلاسة. كان جوبز دومًا مهووسًا بالزجاج، وقد جعلته تجربته السابقة المتمثلة فى تشييد متاجر أبل للبيع بالتجزئة من ألواح زجاجية ضخمة مصنوعة خصيصًا يؤمن بإمكانية تصنيع ألواح زجاجية ضخمة ومنحنية. وكانت تبلغ مساحة الساحة المركزية المخطط لها ثمانمائة قدم بالعرض (أى أكبر من حجم ثلاثة مبان نمطية بأية مدينة، أو ما يقرب من مساحة ثلاثة ملاعب كرة قدم)، وقد أراها لى مرفقة بأغطية توضح كيف يمكن لها أن تحيط بميدان سانت بيتر فى روما. ومن الذكريات المترسخة فى ذهنه تلك البساتين التى غطت المنطقة فى أحد الأيام؛ لذا استأجر خبيرًا فى التشجير من ستانفورد وأمر بزراعة ٨٠٪ من الأرض بستة آلاف شجرة. يروى جوبز: "طلبت منه الحرص على إضافة مجموعة جديدة من بساتين المشمش. فقد اعتدنا رؤيتها بكل مكان، حتى فى الأركان، فهى جزء من إرث هذا الوادى".

وبحلول يونيو ٢٠١١، كانت مخططات مبنى مكون من أربعة طوابق وتصل مساحته إلى ٣ ملايين قدم مربع – والذى سيضم أكثر من اثنى عشر ألف موظف – جاهزة للكشف عنها وقد قرر أن يفعل ذلك بشكل هادئ وغير معلن فى مجلس مدينة كوبرتينو فى اليوم التالى لإعلانه عن iCloud فى مؤتمر المبرمجين والمطورين.

وبالرغم من طاقته المحدودة، إلا أن جدول أعماله كان مزدحمًا فى هذا اليوم. وكان رون جونسون – الذى طور متاجر أبل وأدارها لما يزيد على العقد من الزمان –

قـد قـرر قبول عرضـ بأن يصبح رئيسـ مجلسـ إدارة شركة جيه. سى. بينــى وجاء إلى منـزل جوبز فــى الصباح لمناقشة أمـر رحيله. بعد ذلـك ذهبت أنا وجوبـز إلى بالو ألتو إلى مطعـم زبـادى وشوفان صغير يدعـى فرايش، حيث تحدث بطريقـة مفعمة بالحيوية عـن منتجـات أبل المستقبلية المحتملـة. ولاحقًا فى هذا اليوم أخذنــى بالسيارة إلى سانتا كلارا لحضـور الاجتماع ربـع السنوى الذى تعقده أبل مع مديرى شركة إنتل، حيث ناقشوا احتمالية استخدام رقائق إنتل فى أجهزة الموبايل المستقبلية، وفى تلك الليلة كان فريق يو تو يعزف فى مدرج أوكلاند، وفكر جوبز فى الذهاب، لكنه قرر عوضًا عن ذلك أن يستغل فترة المساء ليعرض خططه على مجلس مدينة كوبرتينو.

ذهب إلى هناك دون حاشية ودون ضجة وهو يبدو مسترخيًا بينما يرتدى نفس السترة السـوداء التــى ارتداها فى خطبــة مؤتمر المطورين، ووقف على منصــة وهو يمسك جهاز التحكـم عن بعد فى يده وأمضى عشرين دقيقة فــى عرض شرائح التصميم على أعضاء المجلسـ. وعندما ظهرت صورة للمبنى الدائرى المثـالى الأملس والمستقبلى على الشاشة، سكـت وابتســم ثم قــال: "إنه يشبــه سفينة فضائيــة حطت لتوها"، وبعـد مضى لحظات أضاف: "أعتقد أن أمامنا فرصة لبناء أفضل مبنى مؤسسى فى العالم".

وفــى الجمعة التالية، أرسل جوبز بريدًا إلكترونيًــا إلى زميلة من ماضيه البعيد – آن باورز – وهى أرملة بوب نويس مؤسس شركة إنتل. وقد كانت مديرة قسم الموارد البشرية والأم الروحيــة لجميع الموظفين فى شركة أبل فى أوائـل الثمانينيات، حيث كانت المسئولة عـن توبيخ جوبـز بعد نوبات غضبــه ومعالجة جروح زملائـه. كانت باورز فــى نيويورك، ولكنهــا ذهبـت إلى منزله هذا الأحد عندما عادت. فى ذلـك الوقت كان مريضًا مجددًا، يعانى آلامًا ولا يملك كثيرًا من الطاقة، ولكنه كان متلهفًا أن يريها صور المقر الجديد حيث قال لها: "لابد أن تفخرى بـ أبل. لابد أن تفخرى بما بنيناه".

بعـد ذلك نظر إليها وسألها متعمدًا سـؤالًا أفحمها: "أخبرينى كيف كنت أبدو عندما كنت شابًا؟".

حاولـت باورز أن تعطيه إجابـة صادقة. قالت: "كنت طائشًـا وصعب المراس. ولكنك فرضت رؤيتك بالقوة حيث أخبرتنا "الرحلة هى الجائزة". واتضح أن هذا صحيح".

قـال جوبز: "نعم. لقـد تعلمت بعض الأشيـاء على مدار الطريـق". وبعد مضى بضع دقائـق، كرر هـذه العبارة، وكأنه يرغب فى طمأنة باورز وطمأنـة نفسه: "لقد تعلمت حقًا بعض الأشياء".

الفصل الحادى والأربعون

الجولة الثالثة

صراع الشفق

الروابط الأسرية

اعتملت داخل جوبز رغبة مؤلمة فى البقاء على قيد الحياة حتى تخرج ولده فى المدرسة الثانوية فى يونيو ٢٠١٠. وقد قال: "عندما شخص الأطباء حالتى بأننى أعانى من السرطان، عقدت العزم على أن أحيا حتى أشهد يوم تخرج ريد، وهذا جعلنى أجتاز عام ٢٠٠٩". وعندما كان ريد طالبًا فى المرحلة الأخيرة من المدرسة الثانوية بدا تمامًا كأبيه فى سن الثامنة عشرة، فكان ذا ابتسامة تشع معرفة وثورة وكانت لديه عينان حادتان وكتلة خشنة من الشعر الأسود. ولكنه ورث من أمه العذوبة والتعاطف المفرط الذى افتقر إليه أبوه، فكان حنونًا للغاية ويحب إرضاء الآخرين. وعندما كان والده يجلس مقطبًا الجبين على طاولة المطبخ بينما يحدق إلى الأرضية – وهو الأمر الذى كان كثيرًا ما يحدث عندما يتألم – فإن الشىء الوحيد الذى كان يجعل عينيه تبرقان هو دخول ريد الحجرة.

كان ريد يعشق والده. فبعد أن شرعت فى تأليف هذا الكتاب بفترة وجيزة جاء إلى المكان الذى أقيم به واقترح – كما كان والده يفعل كثيرًا – أن نذهب للتمشية. أخبرنى وبعينيه نظرة جدية حادة أن والده لم يكن رجل أعمال باردًا يسعى لتحقيق الربح وإنما رجل يحركه حبه لما يفعله واعتزازه بالمنتجات التى يصنعها.

وبعد أن شخص الأطباء مرض جوبز بأنه سرطان، بدأ ريد يمضى فصول الصيف فى معمل أورام جامعة ستانفورد مجريًا تسلسلًا للحمض النووى بغرض العثور على الجينات

المسببــة لسرطان القولون. وفى إحدى تجاربه، رصد كيف تحدث الطفرات فى العائلات. قــال جويز: "واحدة مــن أفضل مميزات إصابتى بالمرض أن ريــد أصبح يستذكر لفترات طويلــة مع أطباء ماهرين حقًا. إن حماسته إزاء هذا الاستذكار تشبه كثيرًا مشاعرى نحو أجهزة الحاسب عندمــا كنت فى سنه. أعتقد أن أكبر ابتكارات القرن الحادى والعشرين ستأتــى من خلال دمج الأحياء بالتكنولوجيا. فنحن على مشارف عصر جديد، تمامًا كما كنا على مشارف العصر الرقمى وأنا فى سنه".

واستخــدم ريــد دراسته للسرطــان كأساس لبحــث التخرج الذى قدمــه فى صفه فى مدرســة كريستــال سبرينجز أبلاندس. وبينمــا كان يشرح كيف استخــدم أجهزة الطرد المركزيــة والصبغات لتحديــد التسلسل النووى للأورام، جلس والــده بين الجمهور برفقة باقــى أفراد الأسرة حيــث قال جويز لاحقًا: "أرى فى خيالى ريــد وقد اشترى له ولأسرته منزلاً هنا فى بالو ألتو وأراه يقود دراجته للذهاب إلى عمله كطبيب فى ستانفورد".

نضــج ريد كثيرًا فى عــام ٢٠٠٩، عندما بدا أن والده سيموت عما قريب. فكان يعتنى بشقيقاتــه الأصغــر عندما يذهب والــداه إلى ممفيــس، وطور طريقة أبويــة لحمايتهن. ولكــن عندما استقرت صحة والده فى ربيع ٢٠١٠، استعاد شخصيته المرحة النازعة إلى مضايقــة الآخريــن. وذات يوم كان يتحدث مــع أسرته حول المكان الــذى ينبغى أن يأخذ صديقتــه إليه لتناول العشاء. وقد اقترح عليه أبــوه آى وان فورنايو – وهو مطعم راق فى بالــو ألتــو – ولكن ريد قال إنــه لم يجد حجوزات هناك وقد سألــه والده: "هل تريد منى أن أحــاول؟". رفض ريد؛ فأراد تولى الأمر بنفسه. واقترحت إيرين – الشقيقة الوسطى الخجولــة بعضــ الشــىء – أن تجهز خيمة فى حديقتهــم، وتقوم هى وإيــف – الشقيقة الصغرى – بتقديم وجبة رومانسية لهما هناك. نهض ريد وعانقها، ووعدها بأن يواصلا الحديث عن هذا فى وقت آخر.

وفى أحد أيام السبت كان ريد واحدًا من أربعة متسابقين بفريق Quiz Kids بمدرسته والذى كان يخوض مسابقة مذاعة على قناة التلفاز المحلى. وحضرت الأسرة – فيما عدا إيــف التــى كانت فى عرضــ للخيل – هذه المسابقــة لتشجيعه، وفى أثنــاء استعداد فريق العمــل التليفزيونــى لبدء التصوير، حاول والــده أن يتحلى بالصــبر وأن يخفى نفسه بين الآبــاء الذيــن يجلسون بصفوف المقاعــد. ولكنه كان سهل الرصد بسبــب بنطاله الجينز ذى الماركة العالمية وسترته السوداء ذات الياقة الواقفة، وقامت سيدة برفع المقعد المجاور لــه مباشرة وأخــذت تلتقط صورًا لــه. ودون أن ينظر إليها نهض وتحــرك صوب الطرف الآخر من الصف. وعندما ظهر ريد على الشاشة، كان الاسم المصاحب لصورته هو "ريد بــاول". وقد سأل المضيف التلاميذ عما يريدون أن يصبحوا عندما يكبرون، فأجاب ريد: "باحث فى مجال السرطان".

قاد جوبز سيارته المرسيدس إس إل ٥٥ ذات المقعدين وبرفقته ريد، بينما تبعتهما زوجته فى سيارتها ومعها إيرين، وفى الطريق إلى المنزل، سألت إيرين لماذا فى اعتقادها يرفض أبوها وضع لوحة أرقام على سيارته. أجابتها والدتها: "كى يكون ثوريًّا"، طرحت هذا السؤال على جوبز لاحقًا، فأجابنى: "لأن الناس يتبعوننى أحيانًا، ولو كانت هناك لوحة على السيارة يستطيعون أن يعرفوا أين أقطن، وإن كانوا لم يعودوا بحاجة إلى ذلك بعد ظهور خرائط جوجل. لذا أظن أننى فقط لا أريد وضع لوحة معدنية".

وأثناء حفل تخرج ريد، أرسل لى والده بريدًا إلكترونيًّا من الـ iPhone (آى فون) خاصته ليخبرنى بسعادة: "اليوم هو أحد أسعد أيام حياتى. إن ريد يتخرج فى المدرسة الثانوية. الآن. وبالرغم من كل التكهنات، إلا أننى مازلت هنا". فى تلك الليلة أقاموا حفلًا فى منزلهم دعوا إليه الأصدقاء المقربين والعائلة، ولاحقًا أخذ جوبز ولده إلى سقيفة المخزن ليعطيه واحدة من دراجتيه، واللتين لن يستطيع ركوبهما ثانية. قال له ريد ممازحًا إن الدراجة الإيطالية تبدو شاذة نوعًا ما، لذا طلب منه جوبز أن يأخذ الأخرى ذات الثمانى سرعات. وعندما قال له ريد إنه سيصبح بذلك مدينًا له، أجابه جوبز: "لست بحاجة لأن تكون مدينًا؛ لأنك لديك حمضى النووى". وبعد مضى بضعة أيام، طرح فيلم *Toy Story 3* فى دور العرض. وقد أحب جوبز ثلاثية شركة بيكسار تلك منذ الجزء الأول، وكان الجزء الأخير يدور حول المشاعر المصاحبة لرحيل آندى للجامعة. وفى الفيلم تقول والدة آندى: "أتمنى أن أكون معك دائمًا". فيرد قائلًا: "أنت معى دائمًا".

لم تكن علاقة جوبز بابنتيه الصغيرتين وطيدة إلى هذه الدرجة. فأعار انتباهًا أقل لـ إيرين والتى كانت هادئة ومنطوية وبدت لا تعرف كيف تتعامل معه، وخاصة عندما يدلى بتعليقات لاذعة جارحة. كانت شابة متزنة وجذابة وتتسم بحساسية شخصية أكثر نضجًا من تلك التى يتسم بها أبوها. وقد ظنت أنها ربما تصبح مهندسة معمارية، على الأرجح بسبب ولع أبيها بهذا المجال، وكانت تتمتع بحس تصميمى جيد. ولكن عندما عرض أبوها على ريد رسومات مقر أبل الجديد، كانت تجلس بالطرف الآخر من المطبخ، وبدا أنه لم يخطر بباله دعوتها لرؤية الرسومات أيضًا. وكانت أكبر أمنياتها فى ربيع ٢٠١٠ أن يأخذها أبوها إلى حفل توزيع جوائز الأوسكار. فكانت تعشق الأفلام. علاوة على ذلك، فقد أرادت السفر مع أبيها بطائرته الخاصة والسير على السجادة الحمراء برفقته. كانت باول على أتم استعداد لتلك الرحلة وحاولت إقناع زوجها باصطحاب إيرين. ولكنه رفض الفكرة.

وعندما كنت على وشك الانتهاء من هذا الكتاب، أخبرتنى باول أن إيرين تود مقابلتى. وهو شىء لم أسع إليه لأنها فى ذلك الوقت كانت قد بلغت السادسة عشرة من عمرها لتوها، ولكننى وافقت. والنقطة التى أكدت عليها إيرين أنها كانت تتفهم لماذا لم يكن

أبوهـا منتبهًا لهـا طوال الوقت، وأنها تقبلـت هذا حيث قالت: "إنه يبـذل قصارى جهده كـى يكون أبًا ورئيس مجلس إدارة أبل فى ذات الوقت، وهو ماهـر فى كلا الأمرين". فى بعض الأحيـان كنت أتمنى أن يبدى لى مزيدًا من الانتبـاه، ولكننى أعرف أن العمل الذى كان يفعلـه مهم للغاية وأعتقد أنه كان مذهلاً؛ لـذا كنت راضية. لم أكن بحاجة لمزيد من الانتباه".

كان جوبز قد قطع وعدًا بأخذ كل واحد من أبنائه فى رحلة من اختياره عندما يصبحون مراهقين حيث اختار ريد الذهاب إلى كيوتو؛ لأنه يعرف إلى أى مدى يستمتع والده بالهدوء الروحانى لهذه المدينة الجميلة. ولم يكن أمرًا باعثًا على الدهشة أن إيرين – عندما بلغت الثالثـة عشـرة من عمرها فـى ٢٠٠٨ – اختارت كيوتـو أيضًا. ومرض والدهـا جعله يلغى الرحلـة، لـذا وعد بأن يأخذهـا فى ٢٠١٠ عندمـا تتحسن صحته. ولكـن عندما حل شهر يونيو قرر أنه لا يريد الذهاب. شعرت إيرين بخيبة الأمل ولكنها لم تعترض. بدلاً من ذلك أخذتها والدتها إلى فرنسا مع بعض أصدقاء الأسرة، وأرجأوا رحلة كيوتو إلى يوليو.

خشيـت باول أن يقوم زوجها بإلغـاء الرحلة ثانية؛ لذا شعـرت بسعادة غامرة عندما سافـرت الأسرة كلها فى بداية يوليو إلى كونا فيلدج فـى هاواى، والتى كانت الجزء الأول من الرحلة. ولكن فى هاواى داهم جوبز ألم مبرح فى أسنانه، والذى تجاهله، وكأن بوسعه عـلاج التسوس بالتجاهل. ولكن انهارت السن وكان لابد من إصلاحها. ثم ظهرت مشكلة هوائـى iPhone 4 (آى فـون ٤) وقرر أن يعود بسرعـة إلى كوبرتينو وأخذ ريد معه. ظلت بـاول وإيرين فى هـاواى وهما تتمنيان أن يعود جوبز ويأخذهما إلى كيوتو بعد ذلك حسب الخطة.

وقـد شعرتـا بكثير مـن الراحـة – وبعض الدهشـة أيضًـا – عندما عـاد جوبز إلى هـاواى بعد المؤتمر الصحفى ليأخذهما إلى اليابـان. قالت باول لإحدى صديقاتها: "إنها معجـزة". وفى الوقت الذى اعتنى ريد بشقيقته إيف فـى بالو ألتو، مكثت إيرين ووالداها فى فندق تاوارايا ريوكان، وهو فندق شديد البساطة أحبه جوبز. وتقوله عنه إيرين: "كان مذهلا".

منـذ عشريـن عامًا مضت، اصطحب جوبز ابنته – ليـزا برينان جوبز – إلى اليابان عندمـا كانت فى السن نفسها تقريبًا. ومن بين الذكريـات المترسخة فى ذهنها مشاركته وجبـات ممتعـة ومشاهدته – وكان يـأكل بتأنق – وهو يتناول يوناجـى سوشى وغيره من الأطعمـة الشهيـة. إن رؤيتـه وهو يستمتـع بتناول الطعـام جعلت ليزا تشعـر بالاسترخاء لأول مـرة. تـروى إيرين تجربة مشابهـة: "كان أبى يعرف أين يريـد أن يتناول الغداء كل يـوم. أخبرنى أنه يعرف مطعم سوبا مذهـلاً وأخذنى إلى هناك، وكان الطعام رائعًا حتى إننـى لاقيـت صعوبة فى تناول السوبا مجددًا لأنه لم يستطع أحد إعدادها كما أعدها هذا

المطعم". وقد عثرا كذلك على مطعم سوشى صغير بالقرب من الفندق الذى يقيمان فيه. وسجله جوبز على جهازه iPhone (آى فون) بوصفه "أفضل سوشى سبق لى تناوله". ووافقته إيرين الرأى.

زارا كذلك معابد كيوتو؛ وأكثر معبد أحبته إيرين هو سايهو - جى والذى يعرف باسم "معبد الطحالب" لأن بركته الذهبية محاطة بحدائق تضم أكثر من مائة نوع مختلف من الطحالب. تقول باول: "كانت إيرين سعيدة حقًا، وهو الأمر الذى جعلها تشعر بالإشباع وساعد فى تحسين علاقتها بأبيها. إنها تستحق هذا".

أما ابنتهما الصغرى إيف، فكانت مختلفة تمامًا. فكانت جريئة وواثقة من نفسها ولم تكن تخشى أباها قط. كانت مولعة بامتطاء الخيل، وعقدت العزم على الوصول إلى الأولمبياد. وعندما أخبرها أحد المدربين عن كم التدريب الذى يتطلبه هذا، أجابته: "أخبرنى فقط ما الذى ينبغى علىَّ فعله، وسوف أفعله". وقد فعل، وشرعت هى فى اتباع البرنامج بكد.

وكانت إيف خبيرة فى إخضاع والدها لما تريد؛ فعادة ما كانت تتصل بمساعدته فى العمل مباشرة لإضافة شىء ما بجدول أعماله. كانت ماهرة كذلك فى التفاوض، ففى إحدى عطلات نهاية الأسبوع فى ٢٠١٠ - عندما كانت الأسرة تخطط لرحلة - أرادت إيرين تأخير الرحيل نصف يوم، ولكنها خشيت أن تطلب من أبيها ذلك، فتطوعت إيف - والتى كانت فى الثانية عشرة من عمرها فى ذلك الحين - لأن تقوم بهذه المهمة، وأثناء تناول العشاء عرضت القضية على أبيها وكأنها محام يقف أمام المحكمة العليا. ولكن قاطعها جوبز - "لا، لا أعتقد أننى أريد هذا" - ولكنه كان سعيدًا أكثر منه مستاءً. وفى وقت لاحق من هذه الليلة جلست إيف مع والدتها وأعادت تمحيص الطرق المختلفة التى كانت تستطيع من خلالها أن تعرض قضيتها بشكل أفضل.

أحب جوبز روحها - ورأى كثيرًا من صفاته فيها. قال: "إنها حادة وتتمتع بإرادة قوية لم أرها فى أى طفل التقيته. إن ذلك يشبه التراث". كان يتفهم شخصيتها جيدًا، ربما لأنها تشبه شخصيته. شرح قائلًا: "إن إيف مرهفة الحس أكثر مما يعتقد كثير من الناس. إنها ذكية للغاية حتى إنها تستطيع دفع الآخرين لفعل ما تريد، وهذا يعنى أنها تنفر الناس منها، مما يجعلها تصبح وحيدة. إنها تتعلم كيف تكون على سجيتها، وإن كانت تحاول التلطيف من شخصيتها بعض الشىء حتى تستطيع أن تحظى بالأصدقاء الذين تحتاجهم".

كانت علاقة جوبز بزوجته تتسم بالتعقيد فى بعض الأحيان ولكنها كانت مغلفة بالإخلاص. فـ لورين باول الذكية والعطوفة كانت بمثابة مصدر تأثير يحدث توازنًا ومثالًا على قدرته على التعويض عن بعض خصاله الأنانية بإحاطة نفسه بأشخاص أقوياء

العزيمة ومفرطى الحساسية. كانت تدلى برأيها بهدوء فى أمور العمل، وبحزم فى المسائل الأسرية، وبشراسة فى الجوانب الطبية. وفى بداية زواجهما، شاركت فى تأسيس كوليدج تراك، وهو برنامج قومى بعد اليوم الدراسى يساعد الأطفال ممن يحتاجون إلى رعاية على التخرج فى المدرسة الثانوية والالتحاق بالجامعة، ومنذ ذلك الحين صارت إحدى القوى الرائدة فى حركة إصلاح التعليم. وصرح جوبز بإعجابه بعمل زوجته: "إن ما فعلته فى كوليدج تراك يبهرنى حقًّا". ولكنه كان رافضًا بوجه عام للأعمال الخيرية ولم يزرها قط فى مراكز مساعدة ما بعد الدراسة.

وفى فبراير ٢٠١٠ احتفل جوبز بعيد ميلاده الخامس والخمسين مع أسرته فقط. حيث زُين المطبخ بالأعلام والبالونات وأعطاه أطفاله تاجًا لعبة مخمليًّا أحمر اللون والذى ارتداه. والآن بعد أن اجتاز بنجاح عامًا عصيبًا من المشكلات الصحية، تمنت باول أن يولى أسرته مزيدًا من الاهتمام. ولكن فى معظم الأوقات كان جل تركيزه ينصب على عمله. أخبرتنى: "أعتقد أن ذلك كان عصيبًا على الأسرة، وخاصة الفتاتين. فبعد عامين من المرض، تحسنت صحته بعض الشىء أخيرًا، وتوقعتا أن يوليهما بعضًا من انتباهه، ولكنه لم يفعل". قالت إنها تريد أن يغطى هذا الكتاب كلا الجانبين من شخصيته ويضعها فى السياق السليم. وقالت موضحة: "فشأنه شأن الكثير من العظماء ممن يتمتعون بهبات استثنائية، لم يكن استثنائيًّا فى كل شىء. فهو لا يتمتع بمميزات اجتماعية، مثل وضع نفسه فى مكان الآخرين، ولكنه يكترث كثيرًا بشأن تنمية وتطوير الجنس البشرى، وإمدادهم بالأدوات السليمة".

الرئيس أوباما

عندما ذهبت إلى واشنطن فى مستهل خريف ٢٠١٠، التقت باول ببعض أصدقائها فى البيت الأبيض والذين أخبروها بأن الرئيس أوباما سيذهب إلى وادى السيليكون فى شهر أكتوبر المقبل. قالت إنه ربما يريد مقابلة زوجها. راقت الفكرة لمساعدى أوباما؛ فذلك يتناسب مع تأكيده الجديد على التنافسية. علاوة على ذلك، عقد جون دوير – الرأسمالى المغامر الذى أصبح أحد أقرب أصدقاء جوبز – اجتماعًا للجنة الرئيس الاستشارية لإصلاح الاقتصاد يدور حول آراء جوبز عن الأسباب التى جعلت مكانة الولايات المتحدة تتراجع واقترح كذلك ضرورة التقاء أوباما بـ جوبز؛ لذا تم إدراج موعد مدته نصف ساعة بجدول أعمال الرئيس والذى تقرر عقده فى مطار ويستن فى سان فرانسيسكو.

كانت هناك مشكلة واحدة: عندما أخبرت باول زوجها بذلك، قال إنه لا يريد هذا. وكان مستاء لأنها رتبت لذلك من وراء ظهره حيث أخبرها: "لن أقحم نفسى فى اجتماع

بـارز حتى يستطيع أن يشعـر بالرضا لأنه قابل أحد رؤساء مجالـس الإدارات وانتهى من هـذه المهمـة". أصرت زوجتـه أن أوباما "يتوق حقًّـا للقائك". أجابها جوبـز لو كان ذلك صحيحًـا، إذن لابـد أن يتصل به أوباما شخصيًّا ويطلـب مقابلته. استمرت هذه المواجهة خمسة أيام. اتصلت بـ ريد والذى كان فى ستانفورد كى يأتى للمنزل ويتناول العشاء معهم ويحاول إقناع والده. وقد اقتنع جوبز فى النهاية.

استمر اللقاء فى الواقع خمسًا وأربعين دقيقة، ولم يكبح جوبز جماح نفسه. قال جوبز لـ أوبامـا فـى بداية اللقاء: "يبـدو لى أنك لن تستطيـع أن تكون رئيسًـا إلا لفترة رئاسية واحـدة". وكـى تحول دون حدوث ذلـك – كما قال – تحتاج إدارتـك لأن تكون أكثر تبنيًا للمشروعـات. وشرح مدى سهولة بناء مصنع فـى الصين، وقال إنه بات شبه مستحيل أن تفعل هذا فى هذه الأيام فى أمريكا، فى الغالب بسبب اللوائح والنفقات غير الضرورية.

هاجـم جوبز كذلك نظام التعليم فى أمريكا، قائلًا إنـه كان عتيقًا بشكل ميئوس منه ومقيـدًا بقواعد لجـان العمل. فحتى تحل لجان المعلمين، لن يكـون هناك أمل فى إصلاح التعليم. فأكد ضرورة معاملة المعلمين كمحترفين، وليس كعمال بأحد خطوط التجميع فى صناعة ما. فلابد أن يمتلك مديرو المدارس القدرة على تعيين المعلمين وطردهم وفقًا لمدى كفاءتهم. ولابد أن تظل المدارس مفتوحة حتى السادسة مساء على الأقل؛ ويستمر الفصل الدراسـى أحد عشر شهرًا من العام. وأضاف أنه لأمر سخيف حقًّا أن الصفوف الدراسة الأمريكية مازال قوامها معلمين يقفون فوق منصة ويستخدمون كتبًا نصية، فجميع الكتب والأدوات التعليميـة والتقييمية لابد أن تكون رقمية وتفاعلية، مصممة خصيصًا لتتناسب مع كل تلميذ وتوفر تغذية راجعة فى الوقت ذاته.

وعرضـ جوبز تكويـن مجموعة تضم ستـة أو سبعـة رؤساء مجالـس إدارات والذين يستطيعـون حقًّا شـرح تحديات الإبداع التى تواجـه أمريكا، ووافق الرئيـس. وهكذا أعد جوبـز قائمة مـن أسماء الأشخاص الذين يفترض لهـم حضور اجتمـاع واشنطن الذى سيعقـد فـى ديسمبر. ولســوء الحظ، بعد أن أضافـت فاليرى جاريـت ومساعدو الرئيس الآخريـن الأسماء، اتسعت القائمة لتضم أكثر من عشريـن اسمًا، مع وجود اسم جيفرى إيميلت – رئيس مجلس إدارة شركة جى إى – فى الصدارة. أرسل جوبز بريدًا إلكترونيًّا لـ جاريت يخبرها فيه بأن القائمة أصبحت طويلة وأنه لا ينوى الحضور. فى الواقع، كانت مشكلاتـه الصحية قـد انفجرت ثانية بحلول هذا الوقت، لـذا لم يكن بوسعه الذهاب فى جميع الأحوال، لذا شرح دوير ذلك بصفة شخصية للرئيس.

وفـى فبراير ٢٠١١، خطط دوير لاستضافة عشـاء صغير على شرف الرئيس أوباما فـى وادى السيليكـون. ذهب هو وجوبز – وزوجتاهمـا – إلى العشاء فى إيفيا – مطعم يونانى فى بالو ألتو – لتحديد قائمة ضيوف محدودة. وكان من بين عمالقة التكنولوجيا

الاثنـــى عشر المختارين إريـك شميدت رئيس شركة جوجـل، وكارول بارتز رئيس شركة ياهو، ومارك زوكربيرج رئيس شركة فيسبوك، وجون شامبرز من شركة سيسكو، ولارى إليسـون من أوراكل، وآرت ليفنسون من شركة جينيتك، وريد هاستينجس من نتفليكس. انتبـه جوبز لجميع تفاصيل العشـاء بما فى ذلك الطعام. أرسل لـه دوير قائمة الطعام المقترحـة، وأجابـه بـأن بعض الأطبـاق المقدمة من قبـل متعهد الطعـام - كالجمبرى والقـد وسلطة العدس - كانت مغالى فيهـا و "لا تعبر عنك يا جون". اعترض على وجه الخصوص على طبق الحلوى المقرر تقديمه - فطيرة كريمة مزخرفة بترافل الشيكولاتة - ولكن طاقم عمل البيت الأبيض قمعوا اعتراضه بتأكيدهم لمتعهد الحفلات أن الرئيس يحـب فطيرة الكريمة. ولأن جوبز كان قد فقد كثيرًا من الوزن ويشعر بالبرودة بسهولة، فقـد حرص دوير على تدفئة المـكان جيدًا حتى أن زوكربيرج وجـد نفسه يتصبب عرقًا بغزارة.

استهـل جوبـز - والذى كان يجلس إلى جوار الرئيـس - العشاء قائلًا: "بغض النظر عـن قناعاتنا السياسيـة، أريد منك أن تعلم أننا جئنا إلى هنـا لنفعل أى شىء تطلبه منا خدمـة البلاد"، وبالرغم من هذا، تحول العشاء إلى مجموعة من الاقتراحات المتعلقة بما يستطيـع الرئيس فعله للشـركات التى يوجد ممثلوها هناك. فاقـترح شامبرز على سبيل المثـال إعفاء البضائع المستـوردة من الخارج من الضرائب علـى المكاسب التى يحققونها عبر البحار إن أتوا ببضائعهم للولايات المتحدة لاستثمارها خلال فترة معينة. كان الرئيس مستـاء، وكذلك زوكربيرج، والذى التفت إلى جاريـت التى كانت تجلس إلى يمينه وهمس قائلًا: "من المفترض لنا أن نتحدث عن صالح البلاد. لماذا يتحدث عما فيه صالح له؟".

تمكـن دوير من إعادة توجيه دفة النقاش مـن خلال سؤال كل فرد التقدم بقائمة من الإجراءات. وعندما جاء دور جوبز، أكد الحاجة إلى مهندسين تلقوا مزيدًا من التدريبات واقترح منح أية طلبة أجانب يحصلون على درجة علمية فى الهندسة فى الولايات المتحدة تصريحًـا بالإقامـة فى البلاد. قال أوبامـا إنهم يستطيعون القيـام بذلك فقط فى سياق تشريـع Dream Act والـذى سيسمـح للأجانـب غير الشرعيـين الذين يصلـون البلاد كقصر وينهون المرحلة الثانوية أن يصبحوا مقيمين شرعيين - وهو القانون الذى عارضه الجمهوريون. رأى جوبز أن ذلك هو مثال مزعج للطريقة التى يمكن للسياسة من خلالها أن تقوض سير الأمور، وروى قائلًا: "إن الرئيس حاذق للغاية، ولكنه ظل يعدد لنا أسباب عدم إمكانية القيام بأشياء بعينها. وقد أثار هذا حفيظتى".

تابـع جوبـز حديثه مؤكـدًا أن إحـدى طرق حـل هذه المشكلـة هى تدريـب مزيد من المهندسـين. فقال إن ثمة ٧٠٠,٠٠٠ عامـل يعملون فى مصنـع أبل فى الصين، وذلك لأنها استطاعـت توفـير ٣٠,٠٠٠ مهندس فى الموقـع ليدعموا هؤلاء العمـال، واستطرد قائلًا:

"وأنـت لا تستطيـع إيجـاد مثل هذا العـدد فى أمريـكا لاستخدامه". وهـؤلاء المهندسون العاملـون بالمصنع لا ينبغى أن يكونوا حاصلين على دكتوراه أو يكونوا عباقرة؛ فلا يلزمهم ببساطـة إلا مهارات الهندسـة الأساسية اللازمة للتصنيع. وبوسـع المدارس التكنولوجية أو الكليـات المجتمعيـة أو المدارس التجارية تدريبهـم. قال: "فإن استطعـت تعليم هؤلاء المهندسـين، نستطيع تشييد مزيد من المصانع هنا". ولد هـذا النقاش انطباعًا قويًا لدى الرئيس. فكرر على مسامع مساعديه مرتين أو ثلاث مرات خلال الشهر التالى: "لابد أن نجد طرقًا لتدريب الـ ٣٠,٠٠٠ مهندس تصنيع الذين تحدث عنهم جوبز".

كان جوبـز سعيدًا لأن أوباما تابـع الموضوع بأهمية، وقد تحدثا هاتفيًا بضع مرات بعد هذا اللقاء. وقد عرض تقديم المساعدة فى إعداد إعلانات أوباما السياسية لحملة ٢٠١٢ (كان قـد قـدم العرض نفسه فى ٢٠٠٨، ولكنه استـاء عندما لم يبد الخبير الاستراتيجى لـدى الرئيس ديفيد أكسيلرود احترامه لهذا). أخبرنى جوبز بعد العشاء ببضعة أسابيع: "كـم أحـب أن استدعى لى كلو – بالرغم من تقاعده – وفى ذلـك الحين نستطيع إعداد إعلانـات عظيمـة لأجلـه". كان جوبز يحـارب الألم طـوال الأسبوع، ولكـن الحديث عن السياسة ملأه حيوية. "بين الحين والآخر، يتدخل خبير فعلى فى مجال الإعلانات، تمامًا كمـا فعل هـال رينى فى حملة It's morning in America عند إعادة انتخاب ريجان فى ١٩٨٤؛ لذا هذا ما أود فعله لـ أوباما".

الإجازة المرضية الثالثة، ٢٠١١

يرسـل السرطـان دومًا إشـارات عندما يداهم الجسم ثانية. وقد علـم جوبز ذلك. فكان يفقـد شهيتـه ويشعر بآلام فـى أنحاء جسمه حيث يجـرى أطباؤه فحوصـات، ولا يجدون شيئًـا، ويطمئنونه بأن كل شىء على ما يـرام. ولكنه لا يصدق هذا. فالسرطان له إشارته الخاصـة، وبعد انقضاء بضعة أشهر علـى استشعاره الإشارات يكتشف الأطباء أن المرض الخبيث لم يعد خاملًا.

حدثـت انتكاسة أخرى كهـذه فى بداية نوفمبر ٢٠١٠، فكان يتـألم، وتوقف عن تناول الطعـام، فأتـت ممرضة إلى المنزل وعاش لفترة على المحاليـل الوريدية. لم يجد الأطباء أى شىء يدلل على وجود مزيد من الأورام، وافترضوا أن هذه الأعراض ما هى إلا واحدة أخـرى مـن دوراته الموسميـة لمحاربة العـدوى والأمراض الهضمية. وهـو لم يكن قط من الأشخاص الذين يعانـون الآلام برزانة، لذا أصبـح أطباؤه وعائلتـه معتادين إلى حد ما على شكاواه.

ذهب هو وأسرته إلى كونا فيلدج لقضاء العيد هناك، ولكن شهيته للطعام لم تتحسن. كان المطعم هناك يوجد فى حجرة للعامة، وكان الضيوف الآخرون يتظاهرون أنهم لا يلاحظون عندما كان جوبز – الذى بدا هزيلًا – يتأرجح ويئن عند تناول الوجبات، دون أن يلمس طعامه. فقد تعهد المنتجع وضيوفه بعدم التحدث قط عن حالته أو تسريب أخبار عنها. وعندما عاد جوبز إلى بالو ألتو، أصبح أكثر انفعالية وكآبة. لقد ظن أنه سيموت – فهكذا أخبر أطفاله – وأنه يخشى ألا يستطيع الاحتفال بالمزيد من أعياد ميلادهم معهم.

وبحلول رأس السنة خسر كثيرًا من الوزن ليصل وزنه إلى ١١٥ رطلًا، أى أقل من وزنه الطبيعى بأكثر من خمسين رطلاً. وقد أتت منى سيمبسون إلى بالو ألتو لقضاء الإجازة بها، بصحبة زوجها السابق – كاتب الكوميديا التليفزيونية ريتشارد أبل – وأطفالهما. تحسنت حالته المزاجية بعض الشىء. شرعت الأسر فى ممارسة الألعاب العشوائية مثل "نوفل" والتى يحاول فيها المشاركون خداع بعضهم بتبين من يستطيع كتابة أكثر جملة افتتاحية زائفة مقنعة لكتاب، وبدت الأحوال تزدهر لبعض الوقت. حتى إنه استطاع الذهاب لتناول العشاء فى مطعم مع باول بعد رأس السنة ببضعة أيام. سافر الأطفال فى رحلة للتزلج على الجليد برأس السنة، فى الوقت الذى تقوم به باول ومنى سيمبسون بالتناوب فى البقاء مع جوبز فى المنزل فى بالو ألتو.

لكن فى بداية ٢٠١١، بات واضحًا أن ذلك ليس مجرد واحدة من فترات تعكر مزاجه. فاكتشف الأطباء وجود أورام جديدة، وفاقمت الأعراض المصاحبة للسرطان من سوء فقدانه للشهية، وقد لاقوا صعوبة فى تحديد قدر العقاقير التى يستطيع جسده – الهزيل للغاية – تحمله. كان يخبر أصدقاءه – وهو يتأوه وفى بعض الأحيان يتلوى من فرط الألم – أنه يشعر كما لو أن كل جزء من أجزاء جسده قد تعرض للضرب المبرح.

كانت دائرة مفرغة. فالأعراض الأولى للسرطان سببت الألم. وقوض المورفين وغيره من مسكنات الألم التى كان يتناولها من شهيته. وقد تم استئصال جزء من بنكرياسه واستبدل كبده بآخر، لذا كان جهازه الهضمى مختلًا ولاقى صعوبة فى امتصاص البروتين. وفقدان الوزن جعله يجد صعوبة فى تناول الأدوية القوية. وحالته الهزيلة بالإضافة إلى عقاقير قمع المناعة التى يأخذها أحيانًا كى لا يرفض جسمه الكبد المنقول جعلته أكثر عرضة كذلك للإصابة بالعدوى. وأدى فقدان الوزن إلى تقليل طبقات الدهون حول مستقبلات الألم لديه، مما زاد من معاناته. كما أنه كان معرضًا لتأرجحات مزاجية حادة، تتسم بنوبات طويلة من الغضب والاكتئاب، والتى كانت تقوض شهيته أكثر.

كانت مشكلات الطعام الخاصة بـ جوبز قد تفاقمت على مدار السنوات بفعل سلوكه النفسى إزاء الطعام. فعندما كان صغيرًا، تعلم أنه بوسعه تحفيز النشوة من خلال

الصيـام. لـذا حتـى بالرغم من أنـه كان يعرف أن ينبغـى عليه أن يأكل – فـكان أطباؤه يتوسلـون إليـه لتنـاول الأطعمة عالية البروتـين – إلا أنه اعترف بأن ثمـة غريزة للصوم واتبـاع حميات غذائية مثل نظام أرنولد إيهرت الصـارم للتغذى على الفاكهة الذى اتبعه كمراهق تحوم فى عقله اللاواعى. أخذت باول تخبره بأن ذلك ضرب من الجنون، بل إنها إشـارت إلى أن إيهرت توفى فى السادسة والخمسين من عمره عندما تعثر وارتطم رأسه، وكانـت تستشيـط غضبًا عندما يأتى إلى المائدة ويكتفـى بالتحديق فى صمت إلى ساقيه. قالت: "أردته أن يرغم نفسه على تناول الطعام؛ وكانت الأجواء متوترة للغاية فى المنزل". وكان الطباخ الذى يعمل لديه بدوام جزئى برايز براون مازال يأتى فى فترة بعد الظهيرة ويعـد مجموعـة من الأطباق الصحية، ولكـن جوبز كان يتذوق طبقًـا أو اثنين ويطرحهما جانبًـا بوصفهمـا لا يؤكلان. وذات ليلـة أعلن: "أستطيع ربما تناول قـدر قليل من فطيرة القـرع"، وقام براون معتدل المزاج بإعداد فطيرة قـرع من الصفر خلال ساعة. وقد أكل جوبز قضمة واحدة، ولكن براون كان سعيدًا للغاية.

تحدثـت باول إلى متخصصـى اضطرابات الطعام والأطبـاء النفسيين، ولكن زوجها كان يتجنبهم حيث رفض أن يأخذ أية عقاقير، أو يعالج بأى شكل من الأشكال من اكتئابه. قـال: "عندمـا تراودك مشاعر كالحـزن أو الغضب إزاء مرضـك أو محنتك، فإن قيامك بإخفائهـا يشبـه خوضك حياة زائفـة ومصطنعة". فـى الواقع لقد تأرجـح ناحية طرف النقيضـ الآخر. فصار عابسًا ودامعًا ومبالغًا فى وصف مشاعره، حيث كان ينوح لكل من حوله بأنه على وشك مفارقة الحياة. وأصبح الاكتئاب جزءًا من الدائرة المفرغة حيث قلل من شهيته للطعام.

وبـدأت صور وفيديوهات لـ جوبز وهو يبدو هزيلًا تظهر علـى الإنترنت، وسرعان ما تداولـت الألسن شائعات حول مدى مرضـه. وكانت المشكلة – كما أدركت باول – أن هذه الشائعـات صحيحـة وأنها لـن تذهب لحالها. كان جوبـز قد وافق على مضضـ أن يأخذ إجـازة مرضية منـذ عامين، عندما ساءت حالـة كبده، وفى هذه المرة قـاوم هذه الفكرة أيضًـا. فذلـك كان يشبه تركه لوطنـه، دون أن يعرف إن كان سيعـود أم لا. وعندما رضخ فـى النهايـة – فى ينايـر ٢٠١١ – كان أعضاء المجلس يتوقعون هـذا؛ واستغرق الاجتماع الهاتفـى الـذى أخبرهم به أنه سيأخـذ إجازة مرضية أخرى ثـلاث دقائق فقط. كان قد ناقش مع المجلس – فى الجلسات الإدارية – أفكاره حول من سيحل محله إذا ما حدث أى شـىء له، مقدمًا مجموعة من الخيارات قصيرة وطويلة المدى. ولكن لم يكن هنـاك مجال للشك – فى الموقف الحالى – أن تيم كوك سيتولى مسئولية العمليات اليومية.

وفـى ظهيرة السبت التالى، سمـح جوبز لزوجته بأن تعقد اجتماعًـا لأطبائه. فأدرك أنـه يواجهه نوعية من المشكلات لم يسمح قط بظهورها فى أبل. فعلاجه كان مجزأ وليس

متكاملًا. فكان يعالج كل مرض من أمراضه مجموعة من المتخصصين – أطباء أورام، ومتخصصون فى علاج الألم، وأطباء تغذية، وإخصائى كبد، وإخصائى أمراض الدم – ولكنهم لم يعملوا بشكل متناسق، كما فعل جيمس إيسون فى ممفيس. قالت باول: "إحدى أكبر مشكلات مجال الرعاية الطبية هى افتقاره إلى متابعى الحالات، والذين يمكن اعتبارهم بمثابة الظهير الربعى لكل فريق"، وتتجلى هذه المشكلة فى ستانفورد، حيث يبدو أن ما من أحد مسئول عن تحديد العلاقة بين الغذاء والألم أو بينه وبين علم الأورام. لذا طلبت باول من إخصائيى ستانفورد باختلاف تخصصاتهم الإتيان إلى منزلهم لحضور اجتماع والذى سيضم كذلك أطباء خارجيين يتبنون نهجًا أكثر قوة وتكاملًا فى العلاج، مثل ديفيد أوجس من جامعة جنوب كاليفورنيا. وقد اتفقوا حول نظام جديد لمجابهة الألم وللتنسيق بين العلاجات الأخرى.

وبفضل بعض العلوم الرائدة، نجح الأطباء فى إبقاء جوبز متقدمًا بخطوة على السرطان. فأصبح واحدًا من أول عشرين شخصًا فى العالم تخضع جميع جينات ورمه السرطانى بالإضافة إلى حمضه النووى الطبيعى للتسلسل. ووصلت تكلفة هذه العملية – فى هذا الوقت – لأكثر من ١٠٠,٠٠٠ دولار.

وأجرى التسلسل الجينى والتحاليل – بالتعاون مع بعضهم – فرق العمل فى ستانفورد وجونز هوبكنز ومعهد بورد فى كلية ماساتشوستس، وهارفارد. وبعد التعرف على البصمة الجينية والوراثية الفريدة لأورام جوبز، تمكن أطباؤه من اختيار عقاقير بعينها استهدفت مباشرة المسارات الجزيئية المعيبة التى تؤدى إلى نمو خلاياه السرطانية بطريقة غير طبيعية. وهذه الطريقة – المعروفة باسم العلاج بالاستهداف الجزيئى – كانت أكثر فاعلية من العلاج الكيماوى التقليدى، والذى يهاجم عملية الانقسام بكل خلايا الجسم، سواء كانت مسرطنة أم لا. ولم يكن هذا العلاج الاستهدافى سحريًّا، ولكن فى بعض الأحيان يقترب من ذلك، فهو يسمح للأطباء بتمحيص عدد كبير من العقاقير – الشائعة وغير الشائعة، والمتاحة أو تلك التى فى طور التطوير فقط – لتبين ما العقاقير الثلاثة أو الأربعة التى ستؤدى إلى أفضل نتيجة. وفى أى وقت يتغير به سرطانه ويلتف حول واحد من هذه العقاقير، يكون لدى الأطباء واحد آخر لتجربته.

وبالرغم من أن باول كانت تشرف على حالة زوجها بكد، إلا أنه كان من يتخذ القرار الأخير بشأن كل علاج جديد يجربه. ومثال نمطى على هذا حدث فى مايو ٢٠١١، عندما عقد اجتماعًا مع جورج فيشر وأطباء آخرين من ستانفورد، ومحللى التسلسل الجينى من معهد بورد ومستشاره الخارجى ديفيد أوجس حيث اجتمعوا جميعًا حول طاولة فى جناح فى فندق الفورسيزونز فى بالو ألتو. لم تأت باول، ولكن ابنهما ريد أتى. وطوال ثلاث ساعات، ألقى باحثو ستانفورد ومعهد بورد عروضًا تقديمية حول المعلومات الجديدة

التـى توصلوا إليها بشـأن البصمات الجينية لسرطانه. كان جوبـز مشاكسًا كعهده دومًا. فقـام بإيقاف أحد محللى معهد بورد لأنه أخطأ واستخـدم شرائح باوربوينت. وقد وبخه جوبز وشرح له لماذا يعتبر برنامج Keynote للعروض التقديمية الخاص بـ أبل أفضل؛ بل إنـه عرض أن يعلمه طريقة استخدامه، وفى نهايـة الاجتماع، قام جوبز وفريقه بمناقشة كل المعلومـات الجزيئيـة، وتقييم الأسبـاب المنطقية لاستخدام كل واحـدة من العلاجات المقترحـة، والتوصـل إلى قائمة من الاختبـارات التى تساعد على ترتيـب تلك العلاجات بشكل أفضل.

وقـد أخبـره أحد أطبائه بأن ثمـة أملًا بأن يصنف سرطانه عمـا قريب – وراق ذلك للأطباء الآخرين – بوصفه مرضًا مزمنًا قابلًا للسيطرة، والذى يمكن إبقاؤه خاملًا حتى يموت المريض من شىء آخر. وقد أخبرنى جوبز بعد أحد اجتماعاته مع أطبائه: "إما أننى سأكون أول من يتمكن من النجاة من سرطان كهذا، أو سأكون آخر من سيموت متأثرًا به. فإما أكون من بين أول من يصلون إلى الشاطئ، أو آخر من يغرقون".

الزائرون

عندمـا أذيـع خبر إجازتـه المرضية، بدا الموقف رهيبًـا للغاية حتى إن ليـزا برينان جوبز عاودت الاتصال به بعد أكثر من عام ورتبت أن تأتى من نيويورك فى الأسبوع التالى. لقد تأسسـت علاقتها بأبيها على طبقات من الاستيـاء، فهجره لها على مدار السنوات العشر الأولى مـن حياتها سبب لها جرحًا غائرًا. وما زاد الأمر سوءًا أنها ورثت بعضًا من حدته، وبعضًا – كما شعر – من حس والدتها بالظلم. يروى قبيل وصول ليزا مباشرة: "أخبرتها مـرارًا بأننـى كنت أتمنى لو كنت أبًـا أفضل عندما كانت فى الخامسـة، ولكن عليها الآن نسيان ذلك بدلًا من أن تظل غاضبة بالفترة المتبقية من حياتها".

سـارت الزيارة على ما يـرام. كان جوبز قد بدأ يشعر ببعضـ التحسن، وكانت حالته المزاجيـة مستقـرة مما سمح له بإصـلاح علاقاته والتعبير عن حبه لـمن حوله، وفى سن الثانيـة والثلاثـين، كانت ليزا تخوض علاقة جـادة لأول مرة فى حياتهـا. فكان صديقها مخرجًا شابًا مكافحًا من كاليفورنيا، وتمادى جوبز كثيرًا عندما اقترح عليهما العودة إلى بالو ألتو إذا ما تزوجا. قال لها: "اسمعى، لا أعرف قدر الوقت المتبقى لى فى هذه الدنيا. فالأطبـاء لا يعرفون حقًـا. فإن أردت رؤيتى أكثر، سيتحتم عليك الانتقال إلى هنا. لماذا لا تفكريـن فـى هذا؟"، وبالرغم من أن ليـزا لم تنتقل إلى الغـرب، إلا أن جوبز كان سعيدًا لأنهمـا تصالحا على نحو جيد. "لم أكن واثقًا أننى أريدها أن تزورنى؛ لأننى كنت مريضًا

ولا أرغب في مزيد من التعقيدات. لكنني سعيد للغاية أنها أتت. فساعد ذلك في حسم كثير من الأمور بداخلي".

تلقى جوبز في ذلك الشهر زيارة من شخص يريد إصلاح العلاقات فيما بينهما. فكان أحد مؤسسي جوجل لاري بيدج – والذي يعيش على بعد ثلاثة شوارع فقط – قد أعلن لتوه عن خططه لاستعادة زمام الشركة من إريك شميدت. كان يعرف كيف يتملق جوبز: فسأل إن كان بوسعه الزيارة والاستماع إلى نصائحه حول كيف يكون رئيس مجلس إدارة جيدًا، وكان جوبز لا يزال غاضبًا من جوجل. يقول: "أول فكرة خطرت على ذهني كانت "تبًّا لك". ولكني أمعنت النظر في الأمر وأدركت أن الجميع ساعدوني عندما كنت شابًّا، بداية من بيل هيوليت إلى ذلك الرجل الذي يسكن بالقرب مني والذي كان يعمل في إتش بي؛ لذا اتصلت به ثانية ووافقت". جاء بيدج وجلس في غرفة معيشة جوبز، واستمع لأفكاره الخاصة بإنتاج منتجات عظيمة وبناء شركات لا تفنى. يروي جوبز:

> تحدثنا كثيرًا عن التركيز. واختيار الناس. كيف تعرف بمن تثق وكيف تبني فريقًا من المعاونين تعتمد عليهم. شرحت له طرق المعارضة والمعالجة التي عليه اتباعها ليحول دون انهيار الشركة أو وقوعها في أيدي اللاعبين من الدرجة الثانية. وأهم شيء أكدته هو التركيز على تبين ما الذي تريده جوجل عندما تنمو. إن كل شيء الآن يوجد على الخريطة. ما المنتجات الخمسة التي تود التركيز عليها؟ تخلص من الباقي؛ لأنه يجرك للأسفل. فهو سيحولك إلى مايكروسوفت. سيجعلك تصنع منتجات لا بأس بها ولكنها ليست عظيمة. حاولت أن أقدم له المساعدة قدر إمكاني. وسأواصل القيام بذلك مع أناس من أمثال مارك زوكربيرج أيضًا. هكذا سأمضي جزءًا من الوقت المتبقي لي. أستطيع مساعدة الجيل التالي على تذكر نسل الشركات العظيمة هنا وكيف يواصلون المسيرة، فهذه البلدة ساعدتني كثيرًا. ولابد أن أبذل قصارى جهدي لرد الجميل.

حث الإعلان عن إجازة جوبز المرضية في ٢٠١١ آخرين على الذهاب في رحلة إلى منزله في بالو ألتو، فذهب إليه بيل كلينتون على سبيل المثال وتحدثا بشأن كل شيء بدءًا من الشرق الأوسط إلى السياسات الأمريكية. ولكن أكثر تلك الزيارات إثارة للمشاعر كانت زيارة عبقري التكنولوجيا الآخر الذي ولد عام ١٩٥٥، الرجل الذي ظل لأكثر من ثلاثة عقود منافسًا لـ جوبز وشريكه في تحديد معالم عصر أجهزة الحاسب الشخصية.

لم يفقد بيل جيتس ولعه قط بـ جوبز. ففي ربيع ٢٠١١ كنت بصحبته في عشاء في واشنطن، حيث أتى ليناقش المساعي الصحية العالمية لمؤسسته. وقد عبر عن دهشته لنجاح iPad (آي باد) وكيف أن جوبز – بالرغم من مرضه – كان يبحث عن طرق

لتحسينه. قال فى حزن: "هأنذا، كل ما أفعله هو إنقاذ العالم من الملاريا ومثل هذه الأمراض، وما زال ستيف يخترع منتجات جديدة مذهلة. ربما كان ينبغى علىّ الاستمرار فى هذه اللعبة". ابتسم كى يؤكد لى أنه يمزح، أو ليخلط المزاح بالجدية.

ومن خلال صديقهما المشترك مايك سليد، رتب جيتس لزيارة جوبز فى مايو. وقبل الموعد المقرر للزيارة بيوم، اتصل مساعد جوبز ليخبره بأنه لا يشعر بأنه على ما يرام. وتم تحديد موعد آخر للزيارة، وفى وقت مبكر من ظهيرة أحد الأيام قاد جيتس سيارته لمنزل جوبز، وسار عبر البوابة الخلفية حتى باب المطبخ المفتوح، ورأى إيف تستذكر على الطاولة. سألها: "هل ستيف هنا؟" أخبرته إيف أنه يوجد بحجرة المعيشة ووجهته إليها.

أمضيا أكثر من ثلاث ساعات معًا، بمفردهما، يستعيدان الذكريات. يروى جوبز: "كنا مثل رجلين يعملان فى المجال نفسه مستغرقين فى الذكريات. كان أسعد مما سبق لى أن رأيته، وظللت أفكر كيف أنه يبدو بصحة جيدة". وكان جيتس مذهولًا كذلك لأن جوبز – بالرغم من أنه بدا هزيلًا بشكل مفزع – كان يتمتع بقدر من الطاقة يفوق ذلك الذى توقعه. كان متفتحًا بشأن مشكلاته الصحية وكان يشعر – على الأقل فى هذا اليوم – بالتفاؤل. فقال لـ جيتس إن أنظمة علاجه بالعقاقير الاستهدافية التسلسلية كانت تشبه "القفز من ورقة زنبق طافية إلى أخرى" محاولًا التقدم بخطوة على السرطان.

طرح جوبز بعض الأسئلة عن التعليم، وعرض جيتس رؤيته عن ملامح المدارس فى المستقبل، وقيام التلاميذ بمشاهدة المحاضرات ودروس الفيديو بمفردهم فى الوقت الذى يستغلون وقت الصفوف الدراسية للنقاشات وحل المشكلات. واتفقا على أن أجهزة الحاسب لم تحدث حتى الآن إلا أثرًا محدودًا على المدارس – أقل كثيرًا من الذى أحدثته على مجالات أخرى فى المجتمع كالإعلام والطب والقانون. وقال جيتس إنه كى يتغير هذا، لابد أن تركز أجهزة الحاسب والهواتف المحمولة على تقديم دروس أكثر شخصية وتوفير تغذية راجعة تحفيزية.

تحدثا كذلك عن مباهج الأسرة، بما فى ذلك مدى محالفة الحظ لهما؛ لأن لديهما أطفالًا صالحين ومتزوجين من نساء صالحات. يروى جيتس: "تحدثنا عن مدى حسن حظه لأنه قابل لورين، والتى أبقته نصف عاقل، وعن لقائى بـ ميلندا والتى أبقتنى نصف عاقل. ناقشنا كذلك مدى صعوبة وضع أطفالنا، وما يمكننا فعله للتخفيف من حدة هذا. كان لقاء شخصيًّا للغاية". وخلال اللقاء، أتت إيف – والتى كانت فى الماضى تشارك فى عروض الخيل مع ابنة جيتس، جينيفر – إلى المطبخ وسألها جيتس عن نوعية القفزات التى تحبها أكثر.

وباقتراب نهاية لقائهما، أثنى جيتس على "الأشياء المذهلة" التى ابتكرها جوبز وأثنى على مقدرته على إنقاذ أبل فى أواخر التسعينيات من المخربين الذين كانوا على وشك

تدميرها. بل إنه قدم اعترافًا مثيرًا، فخلال حياتهما المهنية، تقيد كل واحد منهما بفلسفة تتناقض مع فلسفة الآخر حول واحدة من أهم قضايا العالم الرقمى: ما إذا كان ينبغى دمج المكونات الصلبة والبرامج فى كيان مغلق أم من الأفضل جعله مفتوحًا. أخبره جيتس: "طالما ظننت أن نموذجًا مفتوحًا أفقيًا هو الأفضل والأكثر استمرارية. ولكنك أثبت أن النموذج المغلق الرأسى يمكن أن يكون عظيمًا أيضًا"، وأجاب جوبز بتقديم اعتراف هو الآخر قائلًا: "ونموذجك جيد كذلك".

كان كلاهما محقًّا. فكل نموذج من النموذجين حقق نجاحًا كبيرًا فى عالم أجهزة الحاسب الشخصية، حيث استطاع نظام تشغيل ماكنتوش التعايش جنبًا إلى جنب مع مجموعة متنوعة من أنظمة الويندوز، وهذا هو ما سيحدث على الأرجح فى عالم أجهزة الهاتف المحمول. ولكن بعد أن رويا نقاشهما، أضاف جيتس تحذيرًا: "الطريقة المدمجة تؤتى ثمارها عندما يقف جوبز خلف الدفة. ولكن هذا لا يعنى أنها ستكسب الكثير من الجولات فى المستقبل". ولقد شعر جوبز أيضًا بأن عليه إضافة تحذير حول جيتس بعد وصفه للقائهما: "بالطبع نجح نموذجه المجزأ، ولكنه لم يستطع تصنيع منتجات عظيمة حقًّا من خلاله، فهو يجعله يصنع منتجات سيئة. تلك كانت المشكلة. المشكلة الكبرى. على الأقل بعد مرور الوقت".

"جاء اليوم الموعود"

كان لدى جوبز الكثير من الأفكار والمشروعات الأخرى التى تمنى تنفيذها، فأراد تدمير صناعة الكتب المدرسية النصية وحماية العمود الفقرى للتلاميذ من حقائب الظهر من خلال ابتكار نصوص ومناهج إلكترونية بـ iPad (آى باد). كان يعمل أيضًا مع بيل أتكينسون – صديقه من فريق نظام تشغيل ماكنتوش الأصلى – لتصميم تكنولوجيا رقمية جديدة على مستوى النقطة الضوئية تسمح للناس بالتقاط صور رائعة باستخدام جهاز iPhone (آى فون) حتى فى المواقف التى لا يتوافر بها كثير من الضوء، كما أراد أن يفعل بأجهزة التلفاز ما فعله بأجهزة الحاسب ومشغلات الموسيقى والهواتف حيث جعلها بسيطة وفاخرة. قال لى: "أود ابتكار جهاز تلفاز مدمج سهل الاستخدام. وهو سيكون متزامنًا مع كل أجهزتك ومع سحابة iCloud". فلن يعود المستخدمون بحاجة للصراع مع أجهزة تحكم عن بعد معقدة لتشغيل الـدى فى دى أو التنقل بين القنوات. "سيتضمن أبسط منصة يمكنك تخيلها. فقد تمكنت من ابتكارها أخيرًا".

ولكن بحلول يوليو ٢٠١١، كان السرطان قد انتشر للعظام وأماكن أخرى من جسمه، ولاقى أطباؤه صعوبة فى إيجاد عقاقير استهدافية تستطيع ردع المرض. كان متألمًا ولا

يحظى بنوم منتظم وطاقته محدودة وتوقف عن الذهاب للعمل، وكان قد حجز هو وباول قاربًا شراعيًّا للذهاب فى رحلة بحرية أسرية بنهاية الشهر، ولكن كل هذه الخطط ألغيت. لم يكن يتناول أية أطعمة صلبة تقريبًا، وأمضى معظم أيامه فى حجرة نومه يشاهد التلفاز.

وفى أغسطس، وردتنى رسالة بأنه يريدنى أن أزوره. وعندما وصلت لمنزله فى منتصف النهار يوم السبت، كان لا يزال نائمًا؛ لذا جلست مع زوجته وأطفاله فى الحديقة الزاخرة بعدد وفير من الزهور الصفراء وأنواع عديدة من الأقحوان، حتى أرسل لى كى أذهب إليه. وجدته متقوقعًا فى الفراش ويرتدى بنطالًا قصيرًا كاكى اللون وكنزة ذات ياقة عالية. كانت ساقاه تشبهان العصى، ولكنه كان مبتسمًا وحاضر الذهن. قال: "من الأفضل أن نسرع؛ لأننى لا أملك سوى قدر محدود من الطاقة".

أراد أن يرينى بعض صوره الشخصية وانتقى عددًا منها لاستخدامه فى الكتاب. ولأنه كان ضعيفًا لدرجة لا تسمح له بالنهوض من الفراش، أشار ناحية عدد من الأدراج فى الغرفة، وجلبت أنا بحرص الصور الموجودة بكل واحد. جلست على جانب الفراش وأخذت أرفع الصور واحدة تلو الأخرى حتى يتمكن من رؤيتها. بعض الصور استحثه على رواية قصص، والبعض الآخر رسم تقطيبة أو ابتسامة على وجهه. لم يسبق لى أن رأيت صورة لوالده – بول جوبز – وقد ذهلت عندما تعثرت فى لقطة أخذت فى الخمسينيات لرجل وسيم حاد يحمل طفلًا فى الثانية من عمره تقريبًا حيث قال: "نعم، هذا هو. تستطيع استخدامها". بعد ذلك أشار لصندوق يقبع بالقرب من النافذة والذى احتوى على صورة لوالده وهو ينظر إليه بحب فى زفافه. قال جوبز بهدوء: "كان رجلًا عظيمًا". قلت شيئًا على غرار: "كان ليفخر بك"، فصحح لى جوبز قائلًا: "لقد *كان* بالفعل فخورًا بى".

ولبرهة، بدا أن الصور جددت طاقته. تحدثنا عن شخصيات عديدة من ماضيه – بدءًا من تينا ريدز إلى مايك ماركولا وبيل جيتس – ورأيهم فيه الآن. أخبرته بما قاله جيتس بعدما وصف زيارته الأخيرة لـ جوبز، وهو أن أبل أثبتت أن الطريقة المغلقة من شأنها أن تنجح ولكن فقط "عند وقوف جوبز خلف الدفة". ظن جوبز أن ذلك سخيف. قال: "بمقدور أى شخص تصنيع منتجات أفضل بهذه الطريقة، وليس أنا فقط"؛ لذا طلبت منه تحديد اسم شركة أخرى استطاعت تصنيع منتجات عظيمة بالإصرار على نهج الأجهزة المغلقة. فكر لبعض الوقت محاولًا إيجاد مثال. وقال أخيرًا: "شركات السيارات". ولكنه أضاف: "أو كان هذا ما يفعلونه على الأقل".

وعندما ناقشنا الحالة المؤسفة للاقتصاد والسياسة، أبدى بعض الآراء الحادة عن افتقار العالم إلى القيادات القوية قائلًا: "لقد خيب أوباما ظنى. فهو يلاقى صعوبة فى

قيـادة البلاد؛ لأنه يعزف عن مضايقة النـاس أو إثارة استيائهم". أدرك ما كنت أفكر به ووافقنى بابتسامة: "نعم، أنا لم أواجه تلك المشكلة قط".

وبعـد ساعتين، صار أكثر هدوءًا؛ لـذا نهضت من على الفراش وعزمت المغادرة. قال: "انتظر" بينما يشير لى كى أجلس ثانية. مرت دقيقة أو اثنتان قبل أن يستطيع حشد طاقة كافيـة كى يتحدث، وقال أخـيرًا مشيرًا إلى قراره بالتعاون مع هذا الكتاب: "كنت مذعورًا من هذا المشروع. كنت قلقًا للغاية".

سألته: "ولماذا فعلت ذلك؟".

قـال: "أردت لأطفـالى أن يعرفونى. فلم أكن متواجدًا دائمًـا معهم، وأردت أن يعرفوا السبـب فـى ذلك ويتفهموا ماذا فعلـت. وعندما مرضت كذلك، أدركـت أن أناسًا آخرين سيكتبون عنى إن مت، وأنهم لن يعرفوا أى شىء. فلن يتفهموا شيئًا؛ لذا أردت أن أتأكد أن ثمة شخصًا سمع ما أريد أن أقوله".

وطوال عامين لم يسألنى قط عن أى شىء أضفته للكتاب أو الاستنتاجات التى توصلت إليهـا. ولكنه الآن نظـر إلىّ وسألنى: "أعلم أنه سيوجد الكثير مـن الأشياء التى لن تروق لى فى كتابك". كان ذلك سؤالًا أكثر منه جملة خبرية، وعندما حدق إلىّ انتظارًا لإجابة، أومـأت، وابتسمـت وقلت إننى واثـق أن هذا صحيح. قال: "هذا جيـد. فهكذا لن يبدو أنه كتـاب شاركـت أنا فى تأليفه. لـن أقرأه الآن لأننـى لا أريد أن أغضب. ربمـا أقرأه خلال عام – إن كنت لا أزال على قيد الحياة". لكن فى ذلك الحين أغلق عينيه وتبددت طاقته، لذا رحلت فى هدوء.

وبتدهـور صحته خلال هذا الصيـف، بدأ جوبز ببطء يواجه المحتوم: أنـه لن يعود إلى أبل كمدير تنفيذى. لذا حان وقت التقاعد. ظل يصارع مع هذا القرار لأسابيع، وطرحه للمناقشة مـع زوجته وبيل كامبل وجونى آيف وجورج رايلى. أخبرنى: "أحد الأشياء التى أردت القيام بهـا لأجـل أبل هو ضـرب نموذج يحتذى بـه فى نقل حقـوق الإدارة"، ولقد مـزح بشأن كل التغيـيرات الصعبـة التى حدثـت بالشركة على مـدار الخمسة والثلاثين عامًـا المنصرمة. "طالما كان الأمر صعبًا، كما هى الحال فى بلدة من بلدان العالم الثالث. وأحد أهدافى كان جعل أبل أفضل شركة فى العالم، وإجراء تغييرات منتظمة كان هو مفتاح ذلك".

وقـرر أن أفضـل وقت ومكان لإجـراء التغيير هو اجتمـاع مجلـس الإدارة الذى يعقد بانتظـام فى الرابـع والعشرين من أغسطس. كان متلهفًا على فعـل ذلك بنفسه، بدلًا من أن يكتفـى بإرسـال خطاب أو حضور الاجتماع هاتفيًا؛ لـذا أرغم نفسه على تناول الطعام وحشـد الطاقـة. وفى اليـوم السابق للاجتمـاع، قـرر أن بوسعه فعل ذلـك، ولكنه احتاج مساعـدة مقعد متحـرك. أعدت الترتيبات لأخـذه بالسيارة إلى المقـر ودفعه بالمقعد إلى حجرة المجلس بأقصى سرية ممكنة.

وصل قبل أن تشير عقارب الساعة إلى الحادية عشرة صباحًا مباشرة، عندما كان أعضاء المجلس ينهون تقارير اللجنة والأعمال الروتينية المعتادة الأخرى. أدرك معظم الناس ما سيحدث. لكن بدلًا من التطرق إلى الموضوع الذى يوجد بذهن الجميع مباشرة، تحدث تيم كوك وبيتر أوبنهايمر – رئيس الإدارة المالية – عن النتائج الخاصة بربع السنة وتصورات العام القادم، وبعد ذلك قال جوبز إن لديه شيئًا شخصيًّا يود أن يقوله. سأل كوك ما إذا كان ينبغى عليه هو وأعضاء الإدارة العليا الآخرين المغادرة، وسكت جوبز ثلاثين ثانية قبل أن يقرر ضرورة مغادرتهم. وبمجرد أن خلت الحجرة من الجميع فيما عدا المديرين الستة الخارجيين، بدأ يقرأ بصوت عال خطابًا أعده مسبقًا ونقحه على مدار الأسابيع السابقة قائلًا: "لطالما قلت إنه لو أتى يوم لا أستطيع فيه الإيفاء بواجباتى والتوقعات المنتظرة منى كرئيس مجلس إدارة أبل، سأكون أول من يخبركم بهذا، وللأسف جاء هذا اليوم".

كان الخطاب بسيطًا ومباشرًا ومكونًا من ثمانى جمل فقط. اقترح به أن يحل كوك محله، واقترح أن يكون أحد أعضاء المجلس قائلًا: "أؤمن بأن أفضل أيام أبل وأكثرها ابتكارًا مازالت قادمة. وأتطلع لرؤية هذا والمساهمة فى نجاحها فى دور جديد".

ساد صمت طويل. كان آل جور هو أول من تحدث، وسرد إنجازات جوبز أثناء توليه لمنصبه. وأضاف مايكى دركسلر أن مشاهدة جوبز يحدث تحولًا فى أبل كانت "أحد أكثر الأمور التى رأيتها فى العمل روعة"، وأثنى آرت ليفنسون على حرص جوبز على إجراء هذا التحول بسلاسة. لم يقل كامبل شيئًا، ولكن ترقرقت الدموع فى عينيه عند الإعلان رسميًّا عن نقل السلطة.

وأثناء تناول الغداء، جاء سكوت فورستول وفيل تشيللر لعرض نماذج لبعض المنتجات التى ستطرحها أبل عما قريب. وقد أمطرهما جوبز بوابل من الأسئلة والأفكار، وخاصة بخصوص إمكانات شبكات الجيل الرابع الخلوية والبرامج التى يحتاجون إضافتها لهواتف المستقبل. وعرض فورستول فى الاجتماع تطبيقًا للتعرف على الصوت. وبينما يشعر بالخوف، أمسك جوبز بالهاتف فى منتصف العرض وتبين ما إذا كان يستطيع خداعه، وسأل: "ما حالة الطقس فى بالو ألتو؟" أجابه التطبيق. وبعد بضعة أسئلة أخرى، تحداه جوبز: "هل أنت رجل أم امرأة؟" والمذهل أن التطبيق أجاب بصوت آلى: "إنهم لم يعطونى جنسًا محددًا". ولبرهة أصبحت الأجواء أكثر مرحًا.

وعندما طرح موضوع الحاسب اللوحى، عبر البعض عن شعورهم بالانتصار لأن إتش بى انسحبت من هذا المجال لعدم قدرتها على التنافس مع iPad (آى باد). ولكن جوبز تجهم وقال إن ذلك أمر محزن. قال: "لقد بنى هيوليت وباكارد شركة عظيمة، وظنا أنهما تركاها فى أيد أمينة. ولكنها الآن تتعرض للدمار. إنه أمر مؤسف. أتمنى أن أكون

قد تركت إرثًا أقوى حتى لا يحدث هذا قط فى أبل". وعند استعداده للرحيل تجمع حوله أعضاء المجلس لمعانقته.

وبعد لقائه بالفريق التنفيذى لشرح مستجدات الأمور، عاد جوبز إلى المنزل بالسيارة بصحبة جورج رايلى. وعندما وصلا المنزل، كانت باول بالفناء الخلفى تحصد العسل من خلايا النحل بمساعدة إيف. وقد خلعتا خوذتيهما وجلبتا قدر العسل إلى المطبخ، حيث اجتمع ريد وإيرين، حتى يستطيعوا جميعًا الاحتفال بهذا التقاعد. أخذ جوبز ملعقة من العسل وأعلن أنه رائع.

وفى هذه الليلة، أكد رغبته فى أن يواصل العمل بقدر ما تسمح له صحته قائلًا: "سوف أعمل على ابتكار منتجات جديدة وتسويقها والأشياء التى أحبها". ولكن عندما سألته عن شعوره بشأن تخليه عن إدارة الشركة التى بناها، أصبحت نبرته حزينة وانخرط فى توتره السابق. قال: "لقد حظيت بكثير من الحظ فى حياتى المهنية، وكثير من الحظ فى حياتى الشخصية، لقد فعلت كل ما أستطيع فعله".

الفصل الثانى والأربعون

الإرث

جنة الاختراع الساطعة

وصلة FireWire فاير وير

لقـد انعكسـت شخصيته على المنتجات التى يبتكرها، فتمامًا مثـل لب فلسفة أبل - بداية مـن نظـام تشغيل الماكنتوش الأصلـى فـى ١٩٨٤ إلى iPad (الآى باد) بعـد مضى جيل كامـل - التى تتمثل فى التلاحم بين الجهاز والنظـام، كانت شخصية ستيف جوبز تحمل الطابع نفسه: انفعالاته ومثاليته ورغباته وبراعته الفنية ووحشيته وهوسه بالسيطرة كانت جميعها ملتحمة بنهجه فى العمل والمنتجات التى تتخلف عن ذلك.

وتبـدأ نظرية المجـال المتحد التى تربط معًـا شخصية جوبز ومنتجاتـه بأكثر صفاته بـروزًا: حدته. ففترات صمتـه بمقدورها أن تكون حارقة تمامًا كحديثه القاسى؛ فقد علم نفســه كيف يحدق دون أن يطرف بعينيه. وفى بعـض الأحيان تكون هذه الحدة ساحرة - بطريقـة عبقرية غريبة الأطوار - ومثال على ذلك عندمـا كان يشرح عمق موسيقى بوب ديـلان أو السبب الـذى يجعل أى منتج يطلقه فـى اللحظة الحالية هو أكـثر منتجات أبل روعـة، وفى أوقات أخرى يكون هذا مريعًا، كالأوقـات التى يثور بها بشأن تدمير جوجل أو مايكروسوفت لـ أبل.

وقـد استثارت هذه الحدة رأيًـا عالميًا مزدوجًا. فأشار زمـلاؤه إلى ما يسمى انشطار البطـل/ الأحمـق. فكان يتقمص إحـدى الشخصيتـين، وأحيانًا يتقلد كلتيهمـا فى اليوم

نفسه. الشىء نفسه ينسحب على المنتجات والأفكار بل والطعام: فالشىء إما يكون "أفضل ما تم التوصل إليه" أو أن يكون مثيرًا للغثيان، غبيًا، لا يؤكل. وكنتيجة لهذا، يمكن لأى نقيصة أن تستثير نوبة غضب: الشكل النهائى لقطعة معدنية، منحنى رأس مفك، ظل أزرق فوق صندوق، أريحية شاشة التصفح - فهو يشجب كل هذه الأشياء بوصفها "مثيرة للاشمئزاز" حتى تأتى هذه اللحظة التى يعلن فيها أنها مثالية. كان يعتقد أنه فنان - وهذا صحيح - وانخرط فى الحالة المزاجية للفنانين.

إن سعيه وراء الكمال جعله يلزم أبل بتصنيع منتجات مغلقة؛ حيث كان يصاب بالجنون - أو ما هو أسوأ من ذلك - عندما يتخيل برامج أبل العظيمة يتم تشغيلها على أجهزة الشركات الأخرى المقززة، كما كان يمقت فكرة التطبيقات غير المختبرة أو المحتوى الملوث لكمال جهاز الأبل. وهذه المقدرة على دمج الجهاز والبرنامج والمحتوى فى نظام متكامل مكنته من فرض البساطة. وكما قال عالم الفلك يوهانز كيبلر فإن "الطبيعة تحب البساطة والتوحد". وهذا ما فعله ستيف جوبز.

هذه الغريزة للأنظمة المغلقة وضعته فى أحد جانبى أبرز الانقسامات فى العالم الرقمى: المفتوح فى مقابل المغلق، فأخلاقيات متسلل الحواسب المنحدر من نادى هومبر للحاسبات تفضل الطريقة المفتوحة، حيث لا يوجد إلا قدر محدود من السيطرة المركزية ويتمتع الناس بحرية تعديل الجهاز والبرنامج ومشاركة الأكواد والكتابة بمعايير مفتوحة وتجنب الأنظمة ذات الملكية الخاصة وتملك محتوى وتطبيقات تتلاءم مع مجموعة مختلفة من الأجهزة وأنظمة التشغيل. وكان وزنياك الشاب من ضمن هذا الحزب: فجهاز Apple II (أبل ٢) الذى صممه كان سهل الفتح ويتضمن الكثير من البوابات التى يستطيع الناس اختراقها وقتما يحلو لهم. وبنظام تشغيل ماكنتوش أصبح جوبز المؤسس للمعسكر الآخر. فنظام تشغيل ماكنتوش يشبه الجهاز، حيث إن مكوناته الصلبة وبرامجه منسوجان معًا بإحكام وغير قابل لأية تعديلات، فقد تم التضحية بأخلاقيات متسلل الحواسب لأجل خلق تجربة أكثر سلاسة وبساطة للمستخدم.

وقد دفع هذا جوبز لأن يعلن أن نظام تشغيل الماكنتوش لن يكون متاحًا لأى جهاز خاص بأية شركة أخرى. واتبعت مايكروسوفت الاستراتيجية المعاكسة، حيث سمحت بإجازة نظام تشغيلها الويندوز وإن كان بطرق غير قانونية. ولم يؤد هذا إلى تصنيع أفضل أجهزة الكمبيوتر، ولكنه جعل مايكروسوفت تسيطر على عالم أنظمة التشغيل. وبعد أن انخفض نصيب أبل فى السوق إلى أقل من ٥٪، أعلن فوز نهج مايكروسوفت فى عالم أجهزة الحاسب الشخصية.

لكن على المدى الطويل، أثبت نموذج جوبز أنه يتحلى ببعض المميزات، فبالرغم من تملكها نصيبًا أقل بالسوق، تمكنت أبل من تحقيق هامش ربح ضخم فى الوقت الذى

انكمشـت فيه أرباح مصنعى أجهزة الحاسب الآخريـن. ففى عام ٢٠١٠ على سبيل المثال لم تحصـد أبل سوى ٧٪ من عائد أجهزة الكمبيوتـر الشخصية ولكنها حصدت ٣٥٪ من أرباح التشغيل.

والأهـم من ذلك، فى بداية العقد الأول من الألفيـة الجديدة، منح إصرار جوبز على الجهاز المغلق أبل ميزة تمثلت فى تطوير استراتيجية المحور الرقمى التى سمحت لجهازك المكتبـى بالاتصال بسلاسة بمجموعة مختلفة من الأجهزة المحمولة. الـ iPod (الآى بود) علـى سبيـل المثال كان جـزءًا من نظام مدمج بإحـكام ومغلق، وكـى تستخدمه، عليك أن تستخدم أولاً برنامج iTunes (آى تيونز) لـ أبل وتحمّل محتوى من موقع iTunes الخاص بالشـركـة. والنتيجـة أن iPod (الآى بـود) - شـأنـه شـأن جهـازى iPhone (الآى فـون) و iPad (الآى باد) اللذين تبعاه - كان جهازًا راقيًا وأنيقًا بعكس المنتجات المنافسة الهوجاء الأخرى التى لم تقدم تجربة مغلقة وسلسة.

وقـد نجحـت الاستراتيجية، ففـى مايو من عـام ٢٠٠٠ كانت قيمة أبـل السوقية تبلغ واحـدًا على عشرين مـن قيمة مايكروسوفـت السوقية. وفى مايـو ٢٠١٠ تفوقت أبل على مايكروسوفـت واستحقت لقب أفضل شركـة تكنولوجيا بالعالم، وفى سبتمبر ٢٠١١ فاقت قيمتهـا قيمـة مايكروسوفـت بما يقدر بـ ٧٠٪. وفـى الربع الأول مـن ٢٠١١ تقلصت سوق أجهزة كمبيوتر ويندوز بنسبة ١٪ فى حين نما سوق الماكنتوش بنسبة ٢٨٪.

وفـى ذلك الحين بـدأت المعركة من جديد فى عالم الهواتـف المحمولة. فتبنت جوجل نهجًـا أكثر انفتاحًا، والذى جعل نظام تشغيلها Android (الأندرويد) متاحًا للاستخدام مـن قبـل أى مصنع أجهزة كمبيوتـر لوحية أو هواتف خلوية. وفـى ٢٠١١ تساوت حصتها فـى سـوق الهواتف المحمولة مـع حصة أبـل. وكان الجانـب السلبى لانفتـاح أندرويد هو التجزئة التى نتجت. فالكثيرون من مصنعى السماعات والأجهزة اللوحية أجروا تعديلات للأندرويد مصنعين عشرات الأشكال منه، مما زاد من صعوبة بقاء التطبيقات متماسكة أو استغـلال برامجـه أفضـل استغـلال، وكل طريقة مـن الطريقتين كان لهـا مميزاتها. فبعضـ النـاسـ أرادوا أن ينعموا بحرية استخـدام المزيد من الأنظمـة المفتوحة وامتلاك مزيـد من الخيارات المتعلقة بالجهـاز؛ بينما يفضل البعض الآخر النهج المحكم والمسيطر لأبـل، والـذى أدى لظهور منتجات ذات واجهـات أبسط، وحياة أطـول للبطارية، وسهولة الاستخدام، وسهولة التعامل مع المحتوى.

والجانب السلبى من طريقة جوبز هو أن رغبته فى إسعاد المستخدم جعلته يقاوم تمكين المستخـدم. ومن أقوى المؤيدين الحكماء للبيئة المفتوحة هو جوناثان زيتران من هارفارد. فيبـدأ كتابـه *The Future of the Internet - And How to Stop It* بمشهـد جوبـز وهـو يقدم iPhone (الآى فون) ويحذر من عواقب استبدال أجهزة الكمبيوتر الشخصية

بـ"أجهـزة عقيمة مقيدة بشبكة من التحكم". وثمة مـن تمتع بمزيد من الحماسة ألا وهو كورى دوكترو والذى كتب بيانًا يسمى: "لماذا لن أشترى الـ iPad (الآى باد)" لمدونة بوينج بوينج. حيث قال: "إن هناك الكثير من الذكاء والحنكة بالتصميم. ولكن هناك الكثير من الازدراء الملموس للمالـك. إن شراءك جهاز iPad (أى باد) لأطفالك ليس وسيلة تجعلك تـدرك أن العـالم ملكك كى تفككه وتعيد تجميعه، بل إنه وسيلة تخبر بها أطفالك أنه حتى تغيير البطاريات هو أمر لابد أن تتركه للمتخصصين".

وبالنسبـة لـ جوبـز، كان الإيمان بالنظام المغلـق المتكامل ناشئًا عـن دوافع أخلاقية. يشرح قائلًا: "نقوم بهذه الأمور ليس لأننا مهووسون بالسيطرة. نقوم بها لأننا نود تصنيع منتجـات عظيمة؛ لأننا نهتم بأمر المستخدم، ولأننا نريـد تحمل مسئولية التجربة برمتها بـدلًا من تقديم الهراء الذى يصنعه الآخرون". كان يؤمن كذلك بأنه يقدم للناس خدمة: "إنهـم مشغولون فى القيام بمـا يجيدون القيام به أيًـا كان، ويريدوننا أن نقوم بما نجيد القيـام به. فحياتهم محمومـة؛ لديهم أشياء أخرى يقومون بها خلاف التفكير فى طريقة دمج حواسيبهم وأجهزتهم".

وهذا النهج لم يخدم أحيانًا مصالح أبل قصيرة المدى. ولكن فى عالم ملىء بالأجهزة السيئة، والرسائل الخاطئة الغامضة، والواجهات المزعجة، فقد أدى إلى تصنيع منتجات مذهلـة تمنـح المستخدم تجـارب مسلية. إن استخـدام أحد منتجات أبـل يمكنه أن يكون ساميًـا كالسـير فى واحدة من حدائـق الزِن فى كيوتو والذى أحبـه جوبز، وهى تجربة لم يخلقهـا التعبـد فى محراب الانفتـاح ولا السماح لألف زهرة بالينـوع، ففى بعض الأحيان يكون الأمر لطيفًا أن تترك نفسك فى يدى شخص مهووس بالسيطرة.

وكانـت حـدة جوبز واضحة كذلـك فى قدرته علـى التركيز. فكان يضـع أولويات، ويوجه انتباهه إليها، ويبعد المشتتات. فإن شغل تفكيره شىء ما - واجهة المستخدم لنظام تشغيل ماكنتوش الأصلـى، تصميـم iPod (آى بـود) و iPhone (الآى فـون)، توقيـع عقود مع شـركات الموسيقـى لإدراج أغانيهـا على موقع iTunes - كان لا يـكل ولا يمل. ولكن إن لم يرغب فى التعامل مع شىء ما - مسألة قانونية مزعجة، مشكلة بالعمل، تشخيص مرضه أنه سرطان، محنة أسرية - فسوف يتجاهله. وهذا التركيز سمح له بأن يقول لا. فقد أعاد أبل إلى المسار الصحيح ثانية من خلال إلغاء كل شىء فيما عدا بعض المنتجات الرئيسية. جعل الأجهزة أبسط بالتخلص من الأزرار، برامج التشغيل أسهل بالتخلص من البرامج، والمنصات أبسط بالتخلص من الخيارات.

وهـو يعـزو قدرته على التركيـز وحبه للبساطـة لتدريبه الروحى، فقـد شحذ تقديره للبديهـة، وعلمه كيف يستبعد أى شىء مشتت أو غير ضرورى، وعزز بداخله حسًا جماليًا قوامه الاعتدال.

وللأسف لم يترك تدريبه الروحى قط بداخله هدوءًا روحانيًّا أو صفاء داخليًّا، وهذا أيضًا هو جزء من إرثه، ففى أغلب الأحيان كان مضطربًا ونافد الصبر، تلك الخصائص التى لم يبذل جهدًا لإخفائها. إن معظم الناس يمتلكون منظمًا بين عقلهم ولسانهم والذى يلطف من مشاعرهم الوحشية واندفاعاتهم الحادة. وجوبز ليس من بين هؤلاء. فأوضح أنه صادق إلى درجة قاسية قائلًا: "وظيفتى هى أن أعلن ذلك عندما أرى شيئًا مقززًا وليس أن أغلفه بطبقة من السكر"، وهذا جعله جذابًا وملهمًا، ولكن جعله أيضًا - إذا ما استخدمنا مصطلحًا تقنيًّا - وغدًا فى بعض الأحيان.

قال لى آندى هيرتزفيلد ذات مرة: "السؤال الذى أود حقًّا أن يجيبنى عنه ستيف هو: لماذا تكون وغدًا فى بعض الأحيان". حتى أفراد أسرته تساءلوا ما إذا كان يفتقر ببساطة إلى المرشح الذى يمنع الناس من تنفيس أفكارهم الجارحة أم أنه يمررها عن قصد. ادعى جوبز أن التعليل الأول هو الصحيح. فقد أجاب عندما طرحت عليه السؤال: "تلك هى طبيعتى، ولا يمكنك أن تنتظر منى أن أكون شخصًا آخر لست عليه". ولكنى أعتقد أن بوسعه السيطرة على نفسه، إن أراد هذا. فعندما يجرح الناس، لا يكون ذلك لأنه يفتقر الإدراك العاطفى بل العكس هو الصحيح: فبإمكانه تقييم الآخرين وفهم أفكارهم الداخلية ومعرفة كيف يتعامل معهم، ثم يتملقهم أو يجرحهم قاصدًا.

والجانب البغيض من شخصيته لم يكن ضروريًّا. فقد أعاقه أكثر مما ساعده. ولكنه فى بعض الأحيان كان يخدم غرضًا. فالقادة المهذبون والدمثون - والذى يحرصون على عدم جرح مشاعر الآخرين - عادة ما لا يكونون فاعلين فى إحداث التغيير. وقد أنهى عشرات الزملاء ممن أساء جوبز معاملاتهم للغاية حكاياتهم المروعة بتأكيدهم أنه أرغمهم على فعل أشياء ما كانوا ليحلموا أنها ممكنة. وهكذا استطاع بناء مؤسسة مكتظة بلاعبى المستوى الأول.

والملحمة الحقيقية لستيف جوبز هى أسطورة وادى السيليكون: إنشاء شركة فى مرآب والديه وتحويلها إلى أكبر شركة فى العالم. وهو لم يخترع الكثير من الأشياء صراحة، ولكن كان بارعًا فى جمع الأفكار والفن والتكنولوجيا معًا بطرق صنعت المستقبل. وقد صمم جهاز ماك بعد إعجابه بطاقة الواجهات التصويرية بطريقة عجزت زيروكس عن القيام بها، وابتكر iPod (الآى بود) بعد إدراكه لبهجة حيازة ألف أغنية فى جيبك بطريقة لم تستطع سونى - والتى تمتلك كل الأصول والإرث - إنجازها، وبعض القادة يمهدون الطريق لظهور الاختراعات بالتحلى بالصلاح فى الصورة الكبرى. وثمة آخرون يقومون بذلك بالانتباه للتفاصيل. وفعل جوبز كلا الأمرين، بلا لين، وكنتيجة لهذا أطلق سلسلة من المنتجات على مدار ثلاثة عقود غيرت صناعات بأكملها.

- أبـل ٢، والذى أخــذ لوحة دوائر وزنياك وحولهــا إلى أول كمبيوتر شخصى ليس لهواة الحاسب فقط.
- نظــام تشغيــل ماكنتوش، الــذى فجر ثــورة الحاسب وروج لمنصــات الجرافيك للمستخدم.
- فيلـم *Toy Story* وغـيره من أفــلام بيكسار، والتى فتحت المجــال أمام معجزة الخيال الرقمى.
- متاجر أبل، والتى أعادت تشكيل دور المتجر فى تعريف منتج ما.
- iPod (الآى بود)، الذى غير طريقة استهلاكنا للموسيقى.
- موقع iTunes الذى أنقذ صناعة الموسيقى.
- iPhone (الآى فـون) والــذى حـول الهواتــف المحمولــة إلى أجهـزة موسيقيـة وكاميرات تصوير وحواسيب تستطيع الاطلاع من خلالها على بريدك الإلكترونى وتصفح شبكة الإنترنت.
- متجر App Store، الذى أفرخ صناعة خلق محتوى جديدة.
- iPad (الآى بـاد) والــذى أطلق مجال الحوسبة اللوحيـة وقدم منصة للصحف والمجلات والكتب والفيديوهات الرقمية.
- سحابة iCloud، التى خلعت عن الحاسب دوره الرئيسى كمنظم لمحتوانا وجعلت كل أجهزتنا تتزامن بسلاسة.
- وأبل نفسها، التى اعتبرها جوبز أعظم ابتكاراته، مكان يُغذى فيه الخيال ويُطبق ويُنفذ بطرق مبتكرة حتى أصبحت أكبر شركة بالعالم.

هل كان ذكيًّا؟ لا، لم يكن حاد الذكاء. ولكنه كان عبقريًّا. فطفراته الخيالية كانت بديهية وغـير متوقعة وفى بعض الأحيــان سحرية. كان فى الواقع تجسيدًا لمــا أسماه المتخصص بالرياضيــات مــارك كاك "العبقرى الساحــر"، شخص خرجـت استبصاراته من العدم وتتطلـب بديهة أكثر مــن مجرد طاقة معالجــة ذهنية. فشأنــه شأن المستكشــف، بوسعه امتصاص المعلومات وشم الرياح واستشعار ما ينتظره بالطريق.

وهكذا أصبح ستيف جوبز أعظم رئيس مجلس إدارة فى عصرنا، أصبح شخصًا سيظل العالم يتذكره بعد قرن من الآن. فسيضعه التاريخ فى البانثيون بجوار إديسون وفورد، فأكثر من أى شخص آخر فى عصره، قد صنع منتجات مبتكرة تجمع بين قوة الشعر والمعالجات. فبوحشيته التى جعلت العمل معه غير مستقر بقدر ما هو ملهم، استطاع أيضًا أن يبنى أكثر الشــركات ابتــكارًا. وقد تمكن من حقن حمضها النووى بحسـن التصميم والمثالية والخيال والذى سيجعلها تزدهر حتى بعد عقود من الآن فى تقاطع مجالى الفن والتكنولوجيا.

وشىء آخر إضافى...

يفترض لكاتب السيرة أن يكون له الكلمة الأخيرة. ولكن تلك هى السيرة الذاتية لـ ستيف جوبـز، فبالرغم من أنه لم يفرض رغبته فى السيطـرة على هذا المشروع، إلا أننى أعتقد أننـى لن أنقل شعوره الحقيقى - بالطريقة التى أبرز بها نفسه فى أى موقف - إن اكتفيت بمنحه منزلة تاريخية دون أن أسمح له بإلقاء كلمة أخيرة.

خلال نقاشاتنا معًا، تحدث أكثر من مرة عن أمانيه بشأن الإرث الذى سيتركه. إليك هذه الأفكار، بكلماته:

لطالمـا اعترانى شغـف لأن أبنى شركة لا تفنى يكدح موظفوهـا لتصنيع منتجات عظيمة. وأى شىء آخر يأتى فى مرتبة تالية. بالتأكيد، تحقيق أرباح هو أمر رائع حقًّا؛ لأن هذا هو ما سمح لنـا بابتكار منتجات عظيمة. ولكن المنتجات نفسها - وليست الأرباح - كانت هى الحافز، وقد آثـر سـكالى أن يجعل الأولوية لكسب المال. وهو فارق طفيـف ولكنه يعنى كل شىء: الأشخاص الذين تستعين بهم، الموظفون الذين يترقون، والموضوعات محور النقاش فى الاجتماعات.

بعضـ الناس يقولون: "أعط العملاء ما يريدون". ولكن هذه ليست فلسفتى. فمهمتنا هى تحديـد ما سيريدون قبل أن يعرفوه. وأعتقـد أن هنرى فورد قال ذات مرة: "لو سألت العملاء ماذا يريدون، سيقولون لى: جواد أسرع!" فالناس لا تدرى ماذا تريد حتى تخبرهم أنت. وهذا هـو السبـب الذى لا يجعلنى أعتمد قط على أبحاث السوق، فمهمتنا هى قراءة الأشياء التى لم تتضح بعد فى الأفق.

وقـد تحدث إدوين لاند من شركة بولارويد عن التقاطع بين الإنسانيات والعلوم. وأنا أحب هذا التقاطع. فثمة أمر سحرى فى هذا المكان. فهناك الكثير من المبتكرين، وهذا ليس العامل المميـز الرئيسى لصناعتنا. فالسبب الذى جعل أبل تحظى بهذه الشعبية هو هذا القدر الكبير والعميـق من الإنسانية بابتكاراتنا، وأعتقد أن المهندسين العظام يشبهون الفنانين العظام لأن كليهما تتأجج بداخله رغبة فى التعبير عن نفسه. فى الواقع بعض أفضل من عملوا على حاسب ماك الأصلى كانوا يمارسون هواية الشعر والموسيقى، ففى السبعينيات صارت أجهزة الحاسب وسيلـة يعبر من خلالهـا الناس عن إبداعهم. وفنانـون عظام مثل ليونـاردو دافنشى ومايكل أنجلـو كانوا علماء ماهريـن كذلك، فـ مايكل أنجلو كان يعرف جيدًا كيف يقتلع الحجر، وليس فقط كيف ينحته.

إن الناس يدفعـون لنـا كى ندمج الأشيـاء لأجلهـم؛ لأن ليس لديهم الوقـت للتفكير فى مثـل هـذه الأمور أربعًـا وعشرين ساعة فى اليـوم لسبعة أيام فى الأسبوع. فـإن كان يعتريك شغـف لتصنيع منتجات عظيمـة، فإن هذا يدفعك وراء التكامل، للربط بين مكوناتك الصلبة وبرامجـك ومحتواك. فأنت تريد تحقيـق إنجاز جديد، لذا لابد أن تقـوم بهذا بنفسك. وإن

أردت أن تسمح لمنتجاتك بأن تكون مفتوحة للأجهزة والبرامج الأخرى، لابد أن تتخلى عن بعض من رؤيتك.

فى أوقات مختلفة من الماضى ظهرت شركات خدمات جسدت ثقافة وادى السيليكون. فظلت هيوليت - باكارد تفعل ذلك لوقت طويل. وبعد ذلك، فى مجال أشباه الموصلات، كانت فيرتشيلد وإنتل هما من قامتا بذلك. وأعتقد أن أبل فعلت ذلك لفترة، ثم توقفت. واليوم من يفعل ذلك فى ظنى هما أبل وجوجل - وإن كانت أبل تحتل الصدارة فى هذا، فأعتقد أن أبل اجتازت اختبار الزمن. فهى صامدة منذ وقت طويل، ولكنها مازالت عرضة لأية مخاطر تلقى فى طريقها.

من السهل شن هجوم على مايكروسوفت. فمن الواضح أنهم فقدوا هيمنتهم. وأصبحوا أقل قيمة. ومع ذلك، أقدر ما فعلوه ومدى صعوبته. فكانوا بارعين فى الأعمال الإدارية. بيد أنهم لم يتحلوا بالطموح نفسه فيما يتعلق بالمنتجات التى كانوا من المفترض أن يصنعوها. إن بيل يحب أن يصور نفسه على أنه رجل المنتجات، ولكنه ليس كذلك. إنه رجل أعمال. فتحقيق مكانة فى السوق كان أكثر أهمية بالنسبة له من تصنيع منتجات عظيمة. وقد انتهت به الحال ليصبح أثرى رجل فى العالم، وإن كان هذا هو هدفه، فقد حققه إذن. ولكن هذا لم يكن هدفى قط، وأتساءل إن كان هذا هو هدفه الحقيقى. أنا معجب به بسبب الشركة التى بناها - فهى مبهرة - وقد استمتعت بالعمل معه. فهو نابغة ويتمتع بحس الدعابة. ولكن مايكروسوفت لم تملك مطلقًا الإنسانيات والفنون التحررية فى حمضها النووى. حتى عندما رأوا حاسب ماك لم يستطيعوا تقليده جيدًا. فهم لم يستوعبوه بشكل كامل.

لدىَّ نظريتى الخاصة حيال سبب الانهيار الذى يحدث فى شركات مثل آى بى إم ومايكروسوفت. فالشركة تقوم بعمل رائع وتبتكر وتصبح محتكرة أو شبه محتكرة فى مجال ما، ثم تقل جودة المنتج. وتشرع الشركة فى تعزيز قيمة رجال المبيعات العظام، لأنهم هم من يستطيعون دفع عجلة العوائد، وليس مهندسى ومصممى المنتج. وهكذا تنتهى الحال بقيام رجال المبيعات بإدارة الشركة. وقد كان جون أكرز من شركة آى بى إم رجل مبيعات ذكيًا وفصيحًا ورائعًا، ولكنه لم يعرف شيئًا عن المنتج. والشىء نفسه حدث فى زيروكس. فعندما أدار رجال المبيعات الشركة، لم يصر لرجال المنتج كثير من الأهمية، وأفل نجم الكثير منهم. وحدث ذلك فى أبل عندما جاء سكالى، وكان هذا خطئى، وحدث عندما أدار بالمر مايكروسوفت. كانت أبل سعيدة الحظ واستطاعت النهوض ثانية، ولكنى لا أعتقد أن أى شىء سيتغير فى مايكروسوفت طالما أن بالمر يديرها.

أمقت كثيرًا عندما يطلق الناس على أنفسهم "أصحاب شركات ناشئة" فى الوقت الذى يقتصر ما يحاولون فعله على إطلاق منتج جديد ثم بيعه أو الترويج له، حتى يتربحوا من ورائه وينتقلوا لشىء آخر، إنهم يعزفون عن القيام بالجهد المطلوب لبناء شركة حقيقية، وهو أصعب

جهد يمكن بذله فى مجال عملنا. فتلك هى الطريقة التى تساهم بها إسهامًا حقيقيًا وتضيف إلى إرث مـن سبقـوك. فأنت تبنى شركة ستظل صامـدة لمدة جيل أو جيلين من الآن. وهذا هو مـا فعله والت ديزنى، وهيوليت وباكارد، والأشخاص الذين بنوا إنتل. فقد بنوا شركة لا تُفنى، ولم يكن غرضهم هو كسب المال فقط. وهذا هو ما أريد لـ أبل أن تكونه.

لا أعتقـد أننـى أقسـو علـى النـاس، ولكـن إن رأيت شيئًا خطـأ، أقول لهم هـذا مباشرة. فمهمتـى أن أكـون صادقًـا. فأعرف ما الـذى أتحدث عنه، وعـادة ما أكون محقًـا. فتلك هى الثقافة التى حاولت ترسيخها. نحن صادقون إلى درجة صارمة مع بعضنا، ويمكن لأى أحد أن يخبرنى بأننى أحمق، وأستطيع أنا أن أقول الشىء نفسه للآخرين، وقد خضنا بعض الجدالات المتفجـرة حيث كنا نصيح فى بعضنا البعض، وكانت تلك بعض أفضل الأوقات فى حياتى. فلا أجد غضاضة فى أن أقول: "رون، هذا المتجر يبدو مقززًا" أمام الجميع. أو قد أقول: "يا إلهى، إن هندسـة هذا الشىء مريعـة حقًا" أمام الشخص المسئول. فذلك هـو ما يتطلبه بقاؤك فى الغرفـة: فعليك أن تكون صادقًا بشكل مفرط. ربما هنـاك وسيلة أفضل، طريقة نادى النبلاء حيث نرتدى جميعًا رابطات العنق ونتحدث بتلك اللغة المتكلفة ونتفوه بالكلمات المنمقة، ولكنى لا أعرف هذه اللغة لأننى رجل من الطبقة الوسطى من كاليفورنيا.

كنـت أقسو على الناس فى بعض الأحيان، ربمـا أقسى مما يجب. فأتذكر عندما كان ريد فـى السادسـة من عمره وعدت أنا للمنزل بعد أن فصلـت أحدهم فى هذا اليوم وتخيلت كيف سيكـون الأمـر بالنسبة لهذا الشخص عندما يخـبر أسرته وولده الصغـير بأنه فقد وظيفته. كان الأمـر صعبًا. ولكـن كان على أحدهم القيام بذلك. فتخيلت أنها وظيفتى أن أجعل الفريق ممتازًا، وأننى إذا لم أقم بذلك، فلن يقوم به أحد آخر.

عليـك مواصلـة الضغط كى تبتكـر. كان بوسع ديـلان مواصلة غناء أغنيـات اعتراضية للأبد وكان ليحقق على الأرجح كثيرًا من المال، ولكنه لم يفعل ذلك. فكان عليه الانتقال لشىء آخـر، وعندمـا فعل – بخوض مجـال الموسيقى الكهربائية فى ١٩٦٥ – صـرف عنه الكثيرين. وكانـت جولتـه فى أوروبا عـام ١٩٦٦ هى الأعظم. فكان يصعد علـى المسرح ويعزف مجموعة مـن أغنيات الجيتار وقد أحبتـه الجماهير. ثم اخترع ما يسمى "الفرقة"، حيث كانوا يعزفون جميعًـا موسيقى كهربائيـة وكان الجمهور فى بعض الأحيان يطلـق صيحات الاستهجان. ذات مـرة كان على وشك أن ينشـد Like a Rolling Stone، فصاح أحد الحاضرين من الجمهور "خائـن!" فقـال ديلان: "اعزفوهـا عالية!" وهكذا فعلـوا. وكان البيتلز يطرقـون هذا الدرب نفسـه. فظلوا يطورون ويحركون ويصقلون فنهم. وهذا هو مـا حاولت فعله دومًا – الاستمرار فى التحرك – وإلا – كما يقول ديلان – إن لم تكن مشغولًا بمولدك، فستكون مشغولًا بموتك.

مـا دافعـى؟ أعتقد أن معظـم المبتكرين يـودون التعبير عـن امتنانهم لأنهـم تمكنوا من الاستفـادة مـن العمل الـذى أجراه آخـرون قبلنا. فأنـا لم أختـرع اللغـة أو الرياضيات التى أستخدمهـا. وأنـا لا أصنـع إلا قـدرًا ضئيلًا مـن طعامـى، ولا أصنع شيئًا مـن ملابسى. فكل

شــىء أفعله يعتمد علــى أفراد آخرين من بنــى جنسنا والأكتاف التى نقـف عليها. والكثيرون منــا يودون الاعتراف بصنيع أسلافنا وإضافة شىء إليـه، إن ذلك بمثابة محاولة التعبير عن شــىء ما بالطريقة الوحيدة التى يعرفها معظمنا - لأننـا لا نستطيع كتابة أغنيات بوب ديلان أو مسرحيــات توم ستوبارد. إننا نحاول استخدام المواهب التى لدينا بالفعل للتعبير عن عميق مشاعرنـا، ولإبداء تقديرنا لكل الإسهامــات السابقة لنا، ولإضافة شىء لهذا الفيض. هذا هو دافعى.

خاتمة

فــى ظهيرة يوم مشمس، فى وقت شعر به أنــه على غير ما يرام، جلس جويز فى الحديقة خلـف منزلـه وفكر فى المـوت. تحدث عن تجاربـه فى الهند قبـل أربعة عقــود، ودراسته للبوذية، وآرائه حول التقمص والسمو الروحى. قال: "أنا أؤمن بالله، وإن كان إيمانى ليس قويًا للغاية. فطالما شعرت بأن هناك ما هو أكثر مما تراه أعيننا".

وقــد اعترف بــأن مواجهته للموت جعلته يرغب فى أن يؤمــن بأن ثمة حياة بعد الموت. قــال: "أود أن أتخيــل أن شيئًا ما يتبقى منك بعد أن تموت. فمن الغريب حقًّا أن تفكر أنك بعــد أن تكدســ كل هذه الخبرة وربما بعض الحكمة يتلاشى كل هذا، لذا أود أن أؤمن بأن شيئًا ما يبقى، وأنه ربما يستمر وعيك ويدوم".

ظــل صامتًا لفترة طويلة للغاية، ثم قال: "ولكــن على الجانب الآخر، ربما يشبه الأمر مفتاح الفتح/ الغلق. كليك! وتكون رحلت".

سكــت ثانية ثم ابتسم ابتسـامة صغــيرة، وقال: "ولعل هذا هو السبب الذى لم يجعلنى أضع قط مفاتيح فتح/ غلق فى أجهزة أبل".



شكر وتقدير

أتوجـه بجزيـل الشكر إلى جـون وآن دوير، ولورين بـاول، ومنى سيمبسـون، وكين أوليتا، لمساعدتهـم فى إطلاق هـذا المشروع، وتقديمهم دعمًـا قيمًا أثناء إنجـازه. وأشكر أليس مايهيـو التـى كانت محررتى فى دار نشر سيمون آند شوسـتر لمدة ثلاثين عامًا، وجوناثان كارب الناشر، وكلاهما كان مجتهدًا ومنتبهًا للغاية فى العناية بهذا الكتاب، وكذلك وكيلة أعمـالى أماندا إيربـان. وأتوجه بالشكر أيضًا إلى كرارى بولين التـى بذلت جهدًا مضنيًا فـى البحث عن صور الكتـاب، وأشكر كذلك مساعدتى بات زيندلـوكا التى قامت بتيسير الإجـراءات بهدوء. وأود أيضًا أن أشكر والدى إيرويـن، وابنتى بيتسى على قراءة الكتاب وتقديم النصح. وأدين بالشكر دائمًا إلى زوجتى كاثى على قيامها بتحرير الكتاب، وتقديم الاقتراحات، والنصائح الحكيمة، والكثير والكثير من الأمور.

المصادر

مقابلات (أُجريت ما بين ٢٠٠٩ - ٢٠١١)

آل ألكورن، روجر آمز، فريد أندرسون، بيل أتكينسون، جوان بايز، مارجورى باول باردن، جيف بيوكيز، بونو، آن باورز، ستيوارت براند، كريسان برينان، لارى بريليانت، جون سيلى بـراون، تيم براون، نولان بوشنيل، جريج كالهون، بيل كامبل، بيرى كاش، إد كاتمول، راى كييـف، لى كلـو، ديبى كولمان، تيم كـوك، كاتى كوتون، إيدى كو، أندريـا كانينجهام، جون دوير، ميلارد دركسلـر، جنيفير إيجان، آل أيزنستات، مايكل أيزنر، لارى إليسون، فيليب إلمـر ديوايت، جيرار إيريرا، طونى فاضل، جان-لوى جاسيه، بيل جيتس، أديل جولدبرج، كريـج كوت، أوستن جولسبى، آل جور، آندى جروف، بيل هامبرشت، مايكل هاولى، آندى هيرتزفيلـد، جوانـا هوفمان، إليزابيث هولمـز، بروس هورن، جون هيـوى، جيمى أيوفين، جونـى آيف، أورين جاكوب، ايرين جوبز، ريد جوبـز، ستيف جوبز، رون جونسون، ميتش كابور، سوزان كير (بريد إلكترونى)، جيفرى كاتزنبرج، بام كيرون، كريستينا كيل، جويل كلـين، دانييل كوتك، آنـدى لاك، جون لاسيتير، آرت ليفنسون، ستيفـن ليفى، دانل لوين، مايا لين، يو-يوما، مايك ماركولا، جون ماركوف، وينتون مارساليس، ريجز ماكينا، مايك مرويـن، بـوب ميتكالـف، دوج موريس، والت موسبـيرج، روبرت مـيردوخ، مايك موراى، نيكولاســ نيجروبونتى، دين أورنش، بول أوتيلليني، نورمان بيرلستاين، لورين باول، جوش كوينـتر، تينا ريدز، جورج رايلـى، برايان روبرتس، آرثر روك، جيف روزين، آلان روزمان، جـون روبنشتاين، فيـل تشيللر، إريك شميدت، بارى تشولـر، مايك سكوت، جون سكالى، اندى سروير، منى سيمبسون، مايك سليد، ألفى راى سميث، جينا سميث، كاثرين سميث، ريـك ستنجـل، لارى تيسلر، آفى تيفانيان، جاى "بد" تريبـل، دون فالنتين، بول فيديتش،

جيمس فينسنت، أليس ووترز، رون واين، وندل ويكس، إد وولارد، ستيفن وزنياك، ديل يوكام، جيرى يورك.

قائمة المراجع

Amelio, Gil. *On the Firing Line.* HarperBusiness, 1998.

Berlin, Leslie. *The Man behind the Microchip.* Oxford, 2005.

Butcher, Lee. *The Accidental Millionaire.* Paragon House, 1988.

Carlton, Jim. *Apple.* Random House, 1997.

Cringely, Robert X. *Accidental Empires.* Addison Wesley, 1992.

Deutschman, Alan. *The Second Coming of Steve Jobs.* Broadway Books, 2000.

Elliot, Jay, with William Simon. *The Steve Jobs Way.* Vanguard, 2011.

Freiberger, Paul, and Michael Swaine. *Fire in the Valley.* McGraw-Hill, 1984.

Garr, Doug. *Woz.* Avon, 1984.

Hertzfeld, Andy. *Revolution in the Valley.* O'Reilly, 2005. (See also his website, folklore.org.)

Hiltzik, Michael. *Dealers of Lightning.* HarperBusiness, 1999.

Jobs, Steve. Smithsonian oral history interview with Daniel Morrow, April 20, 1995.

———. Stanford commencement address, June 12, 2005.

Kahney, Leander. *Inside Steve's Brain.* Portfolio, 2008. (See also his website, cultofmac.com.)

Kawasaki, Guy. *The Macintosh Way.* Scott, Foresman, 1989.

Knopper, Steve. *Appetite for Self-Destruction.* Free Press, 2009.

Kot, Greg. *Ripped.* Scribner, 2009.

Kunkel, Paul. *AppleDesign.* Graphis Inc., 1997.

Levy, Steven. *Hackers.* Doubleday, 1984.

———. *Insanely Great.* Viking Penguin, 1994.

———. *The Perfect Thing.* Simon & Schuster, 2006.

Linzmayer, Owen. *Apple Confidential 2.0.* No Starch Press, 2004.

Malone, Michael. *Infinite Loop.* Doubleday, 1999.

Markoff, John. *What the Dormouse Said.* Viking Penguin, 2005.

McNish, Jacquie. *The Big Score.* Doubleday Canada, 1998.

Moritz, Michael. *Return to the Little Kingdom.* Overlook Press, 2009. Originally published, without prologue and epilogue, as *The Little Kingdom* (Morrow, 1984).

Nocera, Joe. *Good Guys and Bad Guys.* Portfolio, 2008.

Paik, Karen. *To Infinity and Beyond!* Chronicle Books, 2007.

Price, David. *The Pixar Touch.* Knopf, 2008.

Rose, Frank. *West of Eden.* Viking, 1989.

Sculley, John. *Odyssey.* Harper & Row, 1987.

Sheff, David. «Playboy Interview: Steve Jobs.» *Playboy*, February 1985.

Simpson, Mona. *Anywhere but Here.* Knopf, 1986.

———. *A Regular Guy.* Knopf, 1996.

Smith, Douglas, and Robert Alexander. *Fumbling the Future.* Morrow, 1988.

Stross, Randall. *Steve Jobs and the NeXT Big Thing.* Atheneum, 1993.

«Triumph of the Nerds,» PBS Television, hosted by Robert X. Cringely, June 1996.

Wozniak, Steve, with Gina Smith. *iWoz.* Norton, 2006.

Young, Jeffrey. *Steve Jobs.* Scott, Foresman, 1988.

———, and William Simon. *iCon.* John Wiley, 2005.

قائمة مقدمى الصور

الأرقام المكتوبة بخط عادى تشير إلى أرقام الصور الموجودة بالألبوم الداخلى، والأرقام المكتوبة بخط *مائل* تشير إلى صفحات الكتاب.

ديانا واكر – من قسم Contour بشركة Getty Images: الصور رقم ١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٧، ٨، ٩، ١٠، ١١، ١٢، ١٣، ٢٣، *الصورتان الافتتاحية والختامية*.

إهداء من ستيف جوبز: الصور رقم ١٤، ١٥، ١٧، ١٨، ١٩، ٢٠، ٢١، ٢٢، *الصورة الموجودة أمام الصفحة* رقم *١* (أعلى اليمين)، والصور الموجودة بصفحات *١١٧*، *٢٥٥*، *٢٧٠*، *٢٩٥*

إهداء من كاثرين سميث: الصورة رقم ١٦.

إهداء من دانييل كوتك: ٦٥

نورمان سيف: ١٢٦، ١٥٦

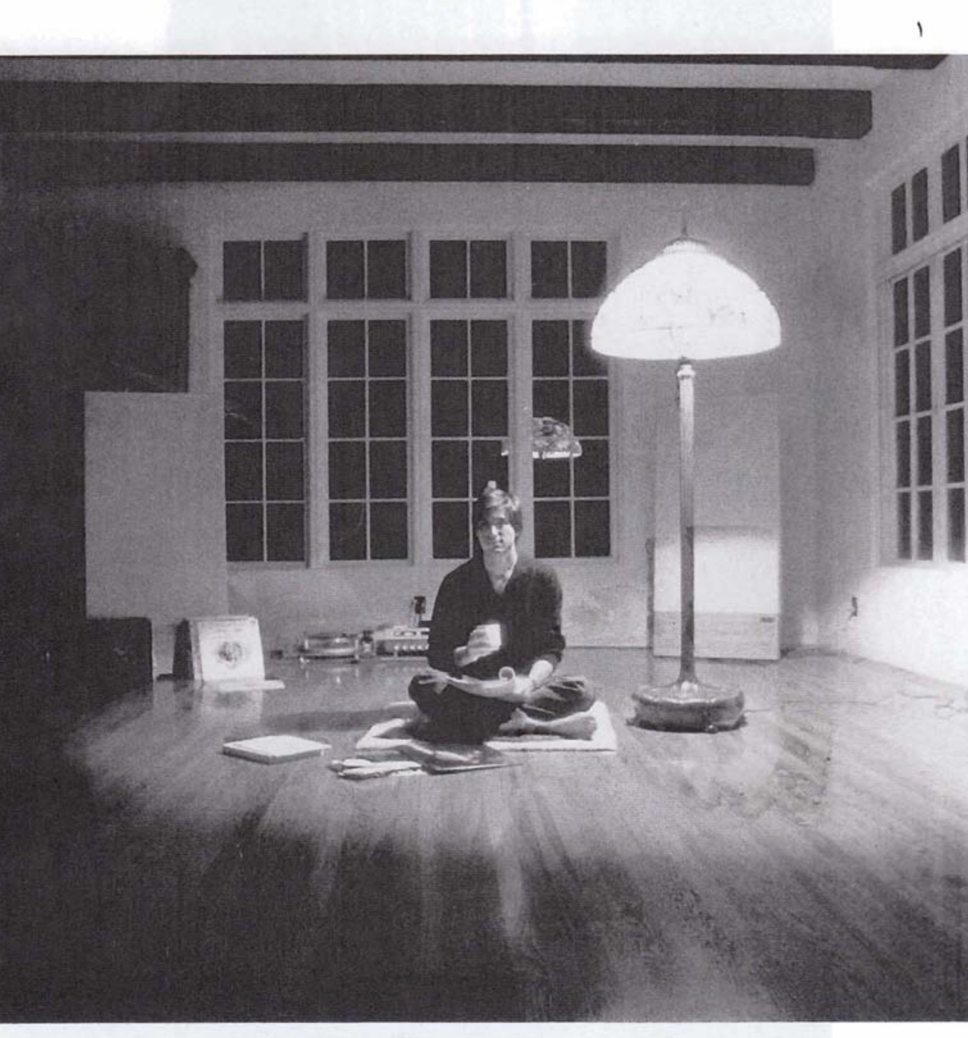
بتصريح من مايك سليد: ٤٥٦



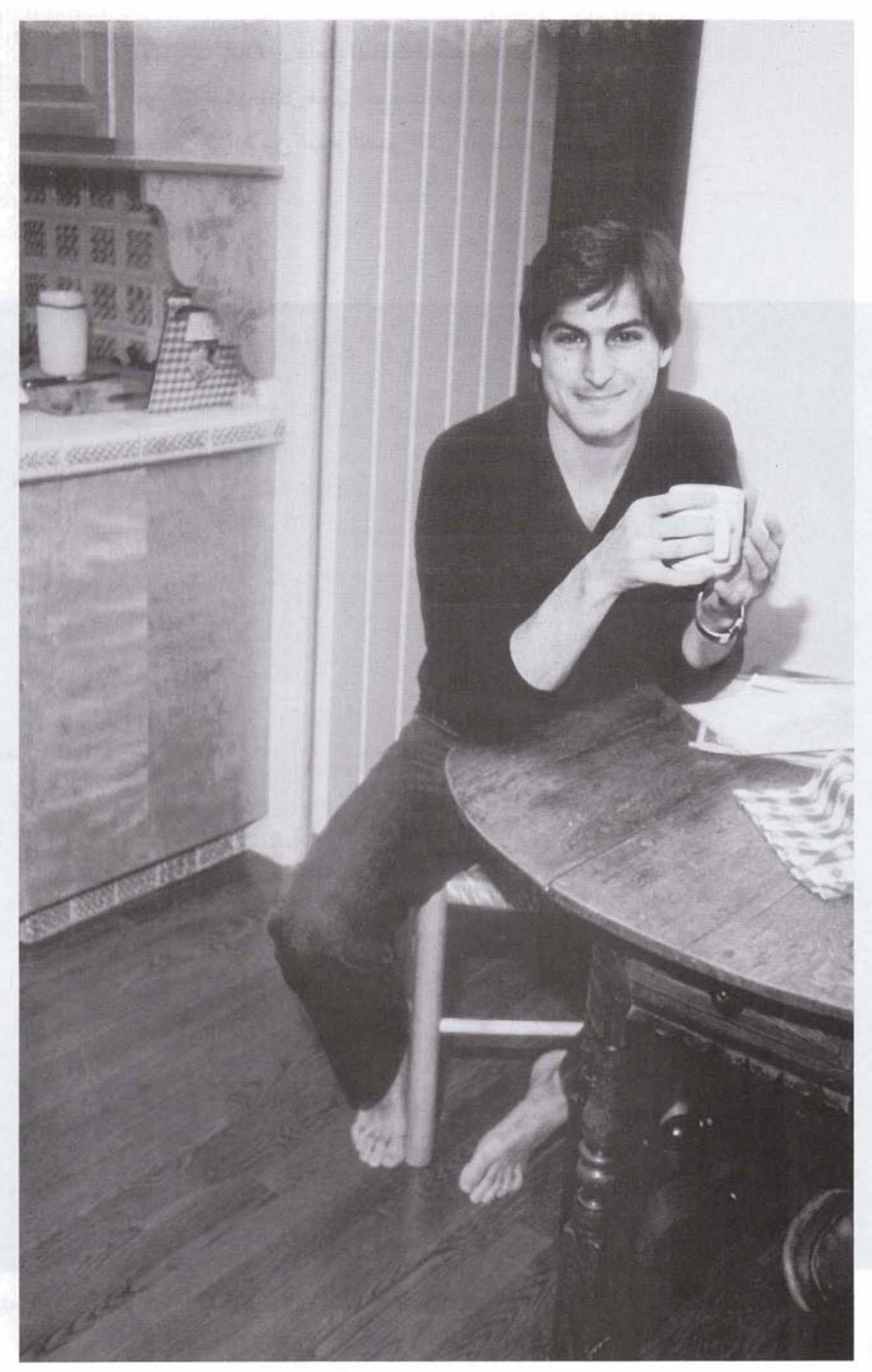
ألبوم لصور التقطتها ديانا واكر

على مدار ثلاثين عامًا، تمكنت المصورة ديانا واكر
من التواصل بشكل مميز مع صديقها ستيف جوبز.
إليكم مجموعة مختارة من ألبوم الصور التى التقطتها لـ ستيف جوبز.

١



فى منزله بـ وودسايد، عام ١٩٨٢: كان ساعيًا إلى الكمال لدرجة أنه كان يجد صعوبة فى شراء الأثاث.



٢

في مطبخه: "بعد قضاء سبعة أشهر فى القرى الهندية ثم العودة، رأيت جنون العالم الغربى وكذلك قدرته على التفكير المنطقى".



٣

فـي جامعـة ستانفورد، عـام ١٩٨٢: "كم واحدًا بينكـم لم يمارس الجنس مـن قبل؟ كم واحـدًا بينكم يتعاطى المخدرات؟".

٤

مـع حاسب ليـزا: "هناك مقولة منسوبة لـ بيكاسو "الفنانون الجيدون يقتبسـون، والفنانون العظماء يسرقون"، ونحن لم نشعر مطلقًا بالخجل من سرقة الأفكار الرائعة".

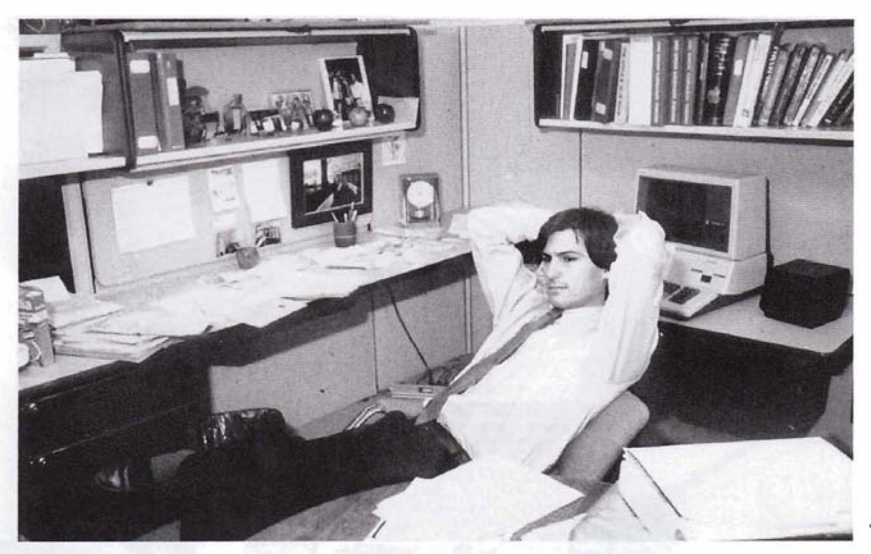




٥

مـع جـون سكالى فـى حديقة سنترال بارك عام ١٩٨٤: "هل ترغب فى أن تقضى مـا تبقى لك من العمر فى بيع الصودا، أم ترغب فى اغتنام فرصتك لتغيير العالم؟".





٦

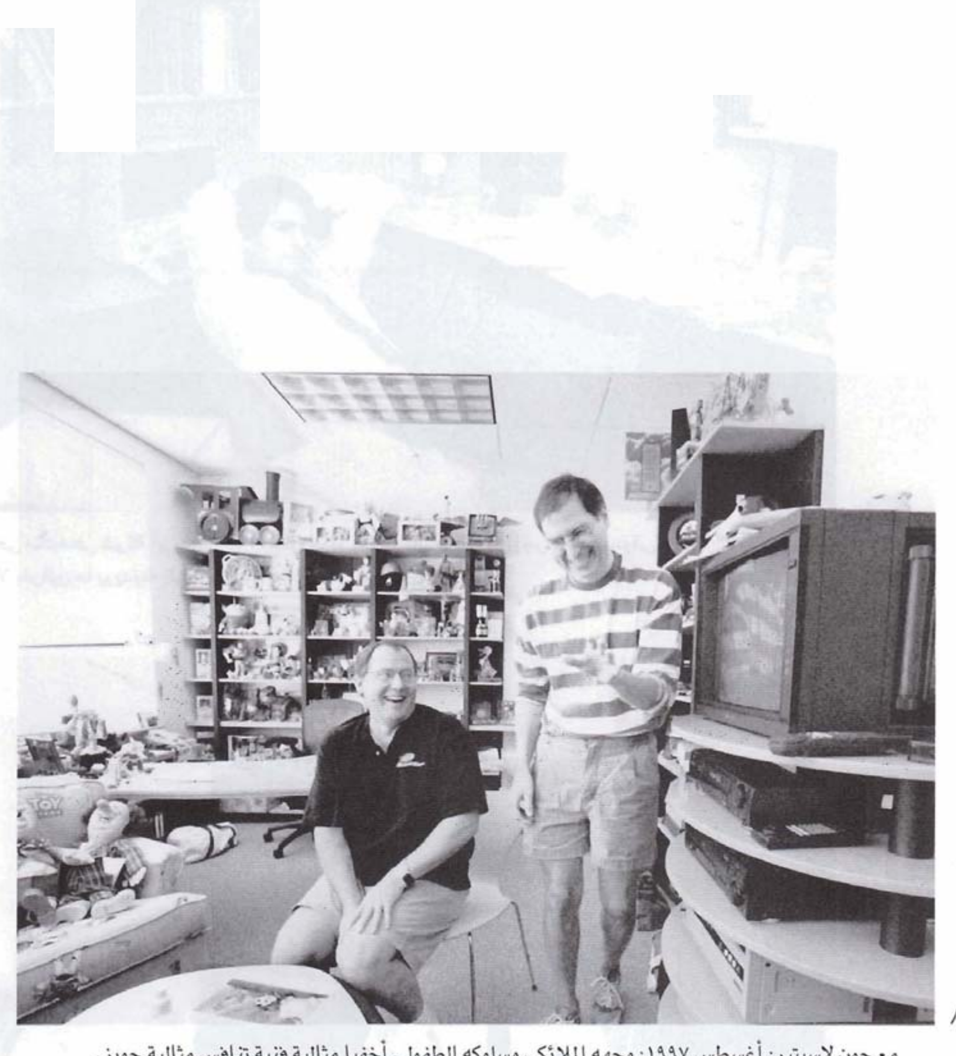
فى مكتبه فى شركة أبل عام ١٩٨٢: سئل جوبز إذا ما كان يرغب فى إجراء بحث سوقى، فقال: "لا؛ لأن العملاء لا يعرفون ما يريدونه إلى أن نريهم إياه".

٧

فى شركة نيكست عام ١٩٨٨: تحرر من قيود شركة أبل، وأطلق العنان لأفضل وأسوأ نزعاته.

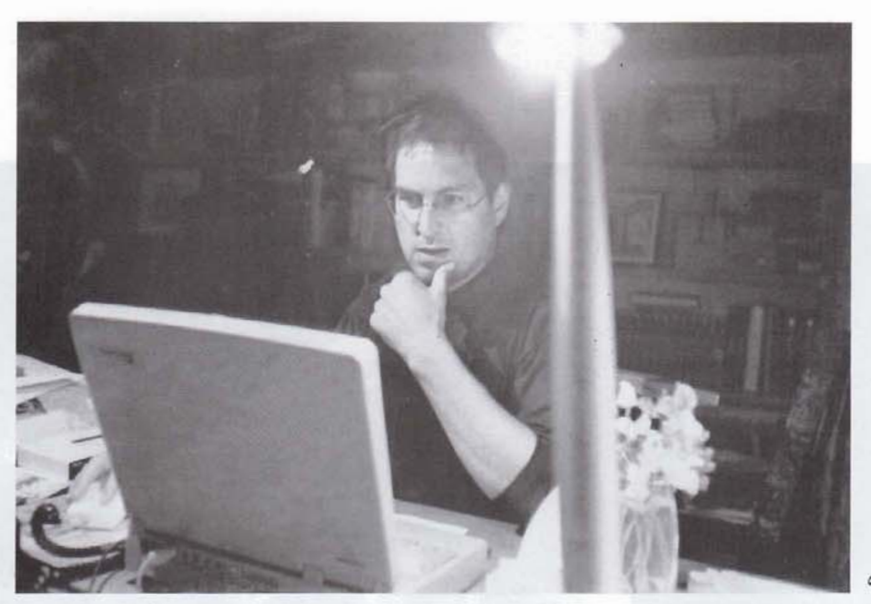






مع جون لاسيتير: أغسطس ١٩٩٧: وجهه الملائكي وسلوكه الطفولي أخفيا مثالية فنية تنافس مثالية جوبز.

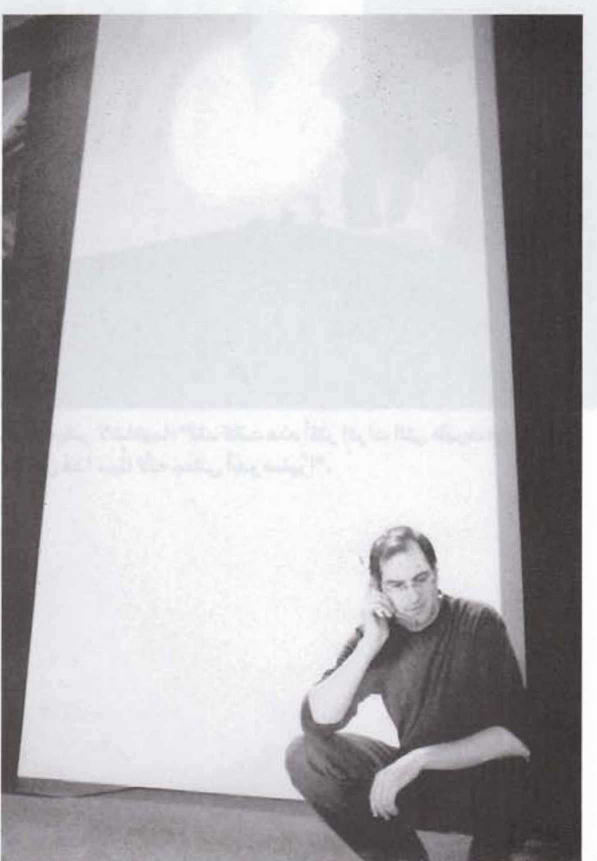




٩

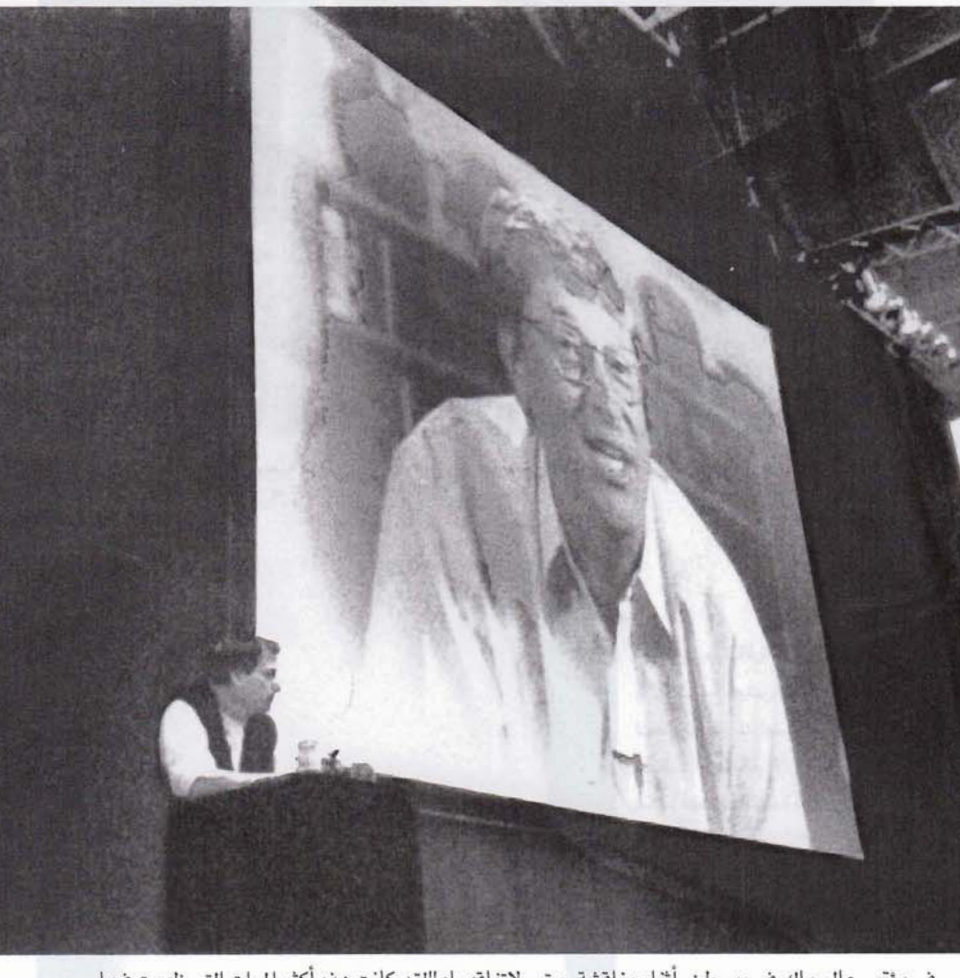
فى منزله يعد خطابه الذى سيلقيه فى مؤتمر عالم ماك فى بوسطن بعد أن عاد لإدارة شركة أبل فى عام ١٩٩٧: "نرى العبقرية فى هذا الجنون".

جوبز يبرم اتفاقية مايكروسوفت بالهاتف مع جيتس: "بيل، شكرًا لـك على دعمك لهـذه الشركة. أعتقـد أن العالم الآن قد أصبح مكانًا أفضل بالنسبة لها".



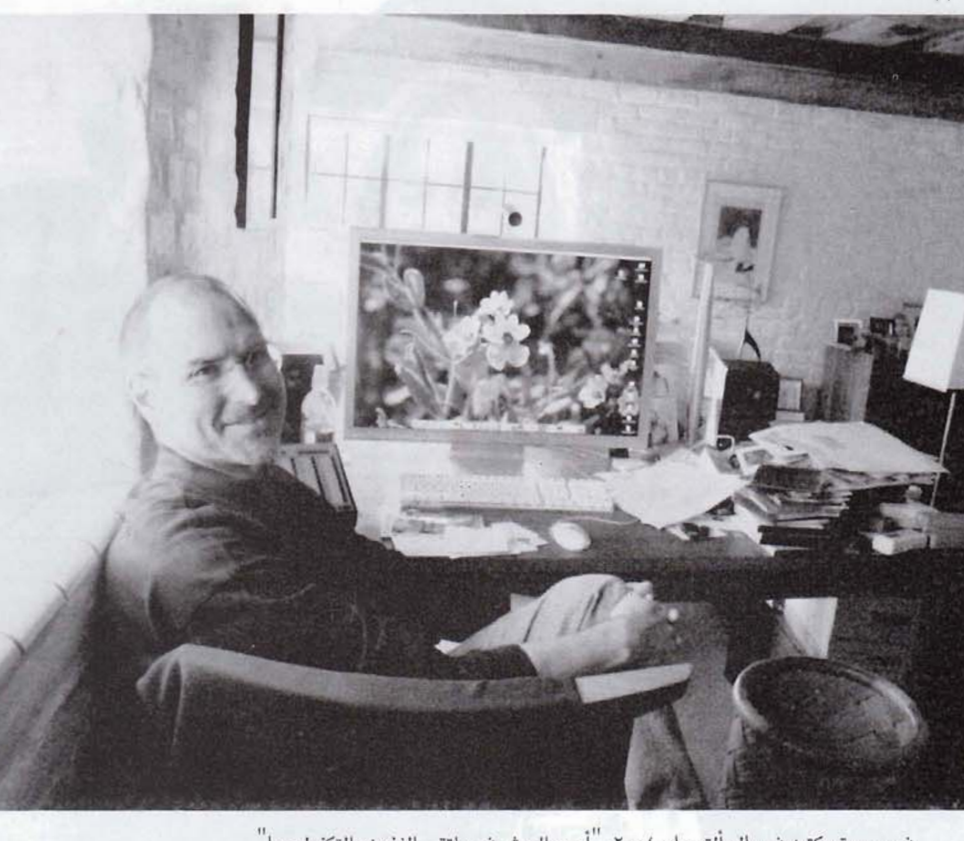
١٠





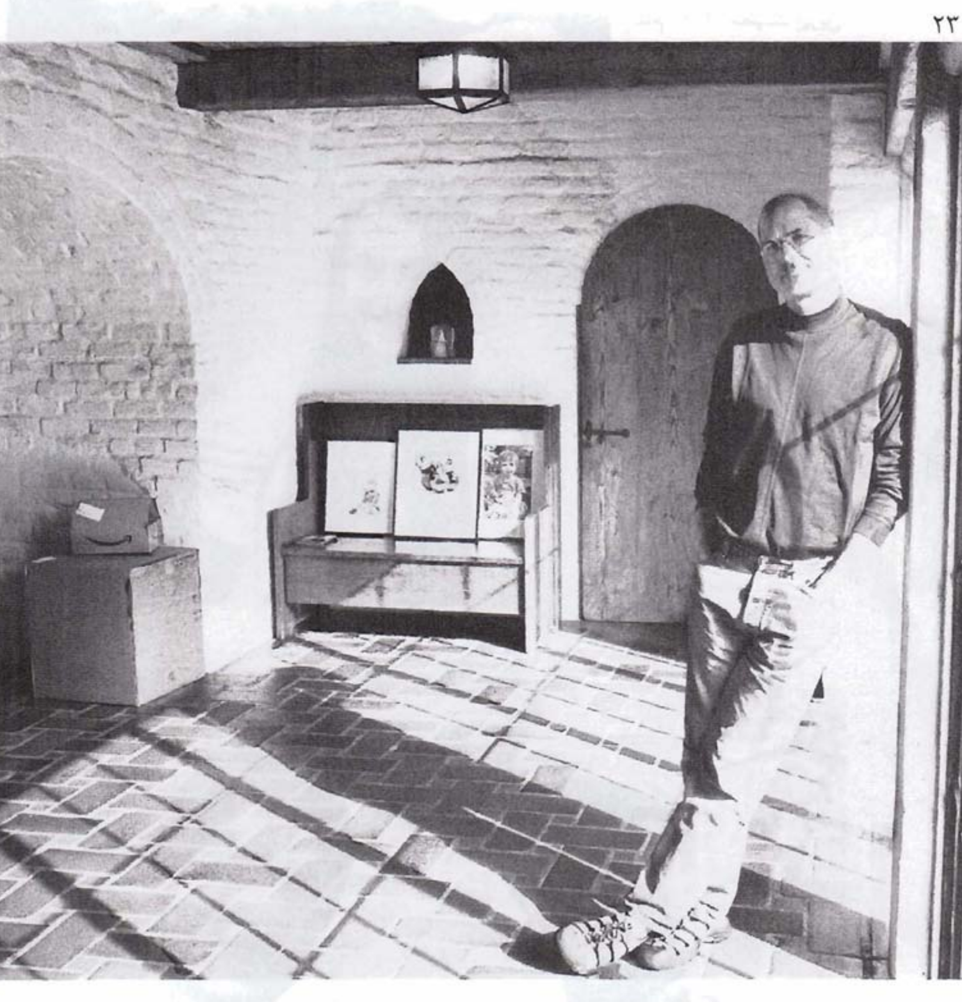
فى مؤتمر عالم ماك فى بوسطن، أثناء مناقشة جيتس لاتفاقهما: "لقد كانت هذه أكثر المرات التى ظهرت فيها على المنصة غباءً وأسوأها على الإطلاق. لقد كان هذا سيئًا لأنه جعلنى أبدو صغيرًا".





في حجرة مكتبه في بالو ألتو عام ٢٠٠٤: "أحب العيش في ملتقى الفنون والتكنولوجيا".





وصورة أخرى من مجموعة ديانا واكر: صورة فى منزله فى بالو ألتو فى عام ٢٠٠٤.



من مؤلف السيرة الذاتية لكل من بنجامين فرانكلين وألبرت أينشتاين التى تصدرت قوائم أكثر الكتب مبيعًا، إليكم سيرة ستيف جوبز الذاتية الحصرية.

بناءً على ما يزيد على أربعين مقابلة مع ستيف جوبز ـ أُجريت على مدار سنتين ـ وكذلك المقابلات التى أُجريت مع ما يزيد على مائة شخص من أفراد العائلة والأصدقاء والخصوم والمنافسين والزملاء ـ قام والتر إيزاكسون بكتابة قصة مثيرة عن الحياة الصاخبة والشخصية القوية لرائد الأعمال المبدع الذى أدار ـ بشغفه نحو تحقيق الكمال وجرأته ـ ستًا من الصناعات الثورية: الحواسب الشخصية، وأفلام الرسوم المتحركة، والموسيقى، والهواتف، والحواسب اللوحية، والنشر الرقمى.

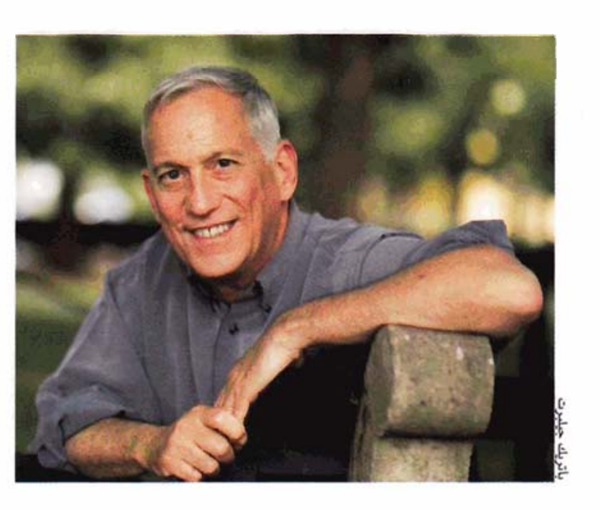
وفى الوقت الذى تسعى فيه الولايات المتحدة الأمريكية إلى إيجاد طرق تحافظ على استمرار تميزها الإبداعى، يظهر جوبز باعتباره خير دليل على القدرة على الابتكار وإمكانية تطبيق الخيال على أرض الواقع. لقد أدرك أن أفضل طريقة لخلق القيمة فى القرن الحادى والعشرين هى الربط بين الإبداع والتكنولوجيا؛ لذا فقد قام ببناء شركة امتزجت فيها شطحات الخيال بالإنجازات الهندسية الفذة.

ورغم مشاركة جوبز فى هذا الكتاب، فإنه لم يطلب امتلاك أى سيطرة على محتواه أو حتى قراءة ما به قبل النشر، ولم يضع حدودًا لأى شىء، بل شجع هؤلاء الذين يعرفهم على التحدث بصدق، وقد تحدث جوبز بصراحة، وأحيانًا بقسوة، عن الأشخاص الذين عمل معهم أو نافسهم. ويعطينا كل من أصدقائه وأعدائه وزملائه لمحة بسيطة عن الشغف والكمال والهوس والبراعة الفنية والطيش والتعنت فى السلطة، وهى العناصر التى شكلت طريقته فى إدارة الأعمال والمنتجات المبتكرة التى نتجت عنها.

بسبب عصبيته، كان بإمكان جوبز أن يقود من حوله إلى الغضب واليأس، ولكن كانت العلاقة التى تربط بين شخصيته ومنتجاته وثيقة للغاية، كما هى الحال بالنسبة لجهاز أبل ونظام تشغيله، كما لو كان جزءًا من نظام متكامل. تعد قصته قصة تثقيفية وتحذيرية، مليئة بالدروس عن الابتكار، والشخصية، والقيادة، والقيم.



الفهرس

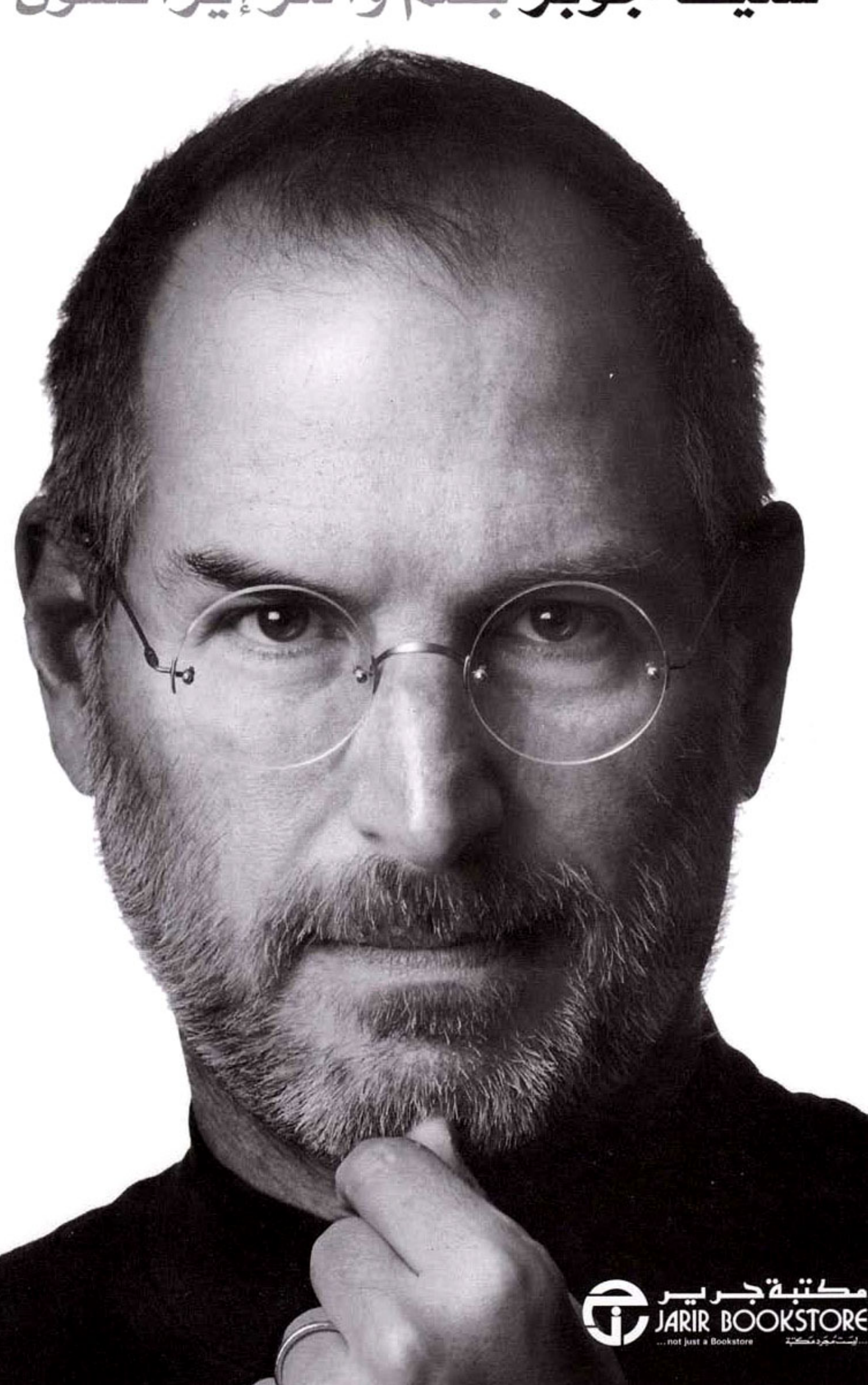


باتريك جيلبرت

والتر إيزاكسون، المدير التنفيذى لمعهد أسبن، وكان رئيسًا لقناة CNN ومدير تحرير مجلة تايم. **وهو مؤلف كتب:**
Einstein: His Life and Universe, Benjamin Franklin: An American Life, and Kissinger: A Biography.
وشارك إيفان توماس فى تأليف كتاب:
The Wise Men: Six Friends and the World They Made,
وهو يعيش مع زوجته فى العاصمة واشنطن.

صور الغلاف: الأمامية تصوير ألبرت واتسون،
والخلفية تصوير نورمان سيف

ستيف جوبز بقلم والتر إيزاكسون



ستيف جوبز

والتر
إيزاكسون



ستيف جوبز



للتعرف على فروعنا في
المملكة العربية السعودية - قطر - الكويت - الإمارات العربية المتحدة
نرجو زيارة موقعنا على الإنترنت **www.jarirbookstore.com**
للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلتنا على: **jbpublications@jarirbookstore.com**

الطبعة الأولى ٢٠١٢

المملكة العربية السعودية ص.ب.٣١٩٦ الرياض١١٤٧١ - تليفون٤٦٢٦٠٠٠ ١ ٩٦٦+ - فاكس٤٦٥٦٣٦٣ ١ ٩٦٦+

STEVE JOBS

WALTER
ISAACSON





مؤلفات أخرى لـ "والتر إيزاكسون"

American Sketches

Einstein: His Life and Universe

A Benjamin Franklin Reader

Benjamin Franklin: An American Life

Kissinger: A Biography

The Wise Men: Six Friends and the World They Made

(بالاشتراك مع إيفان توماس)

Pro and Con

إن البشر الذين لديهم ما يكفى من الجنون

للاعتقاد بأنهم يستطيعون تغيير العالم،

هم من يغيرونه فعلًا.

ـــــ إعلان "فكر باختلاف" لشركة أبل، عام ١٩٩٧

المحتويات